

BCE Tanárképző Központ

Vitarendezés és konfliktuskezelés – jegyzet/gyakorlati segédlet

Pallai Katalin

A tananyag a TÁMOP-4.1.2/A/2-10/1-2010-0003 számú, "Képzés- és tartalomfejlesztés a Budapesti Corvinus Egyetemen" című projekt keretében készült.

Tartalom

Illusztrációk	4
Esetek jegyzéke	4
Ábrák jegyzéke	4
Táblázatok	5
Bevezetés	6
1. rész: Alapvető megközelítések és alapfogalmak	8
Felek, viták és konfliktusok	8
A vitarendezés lehetőségei	9
Alternatív Vitarendezési módszerek	13
Vitarendezési stratégiák	16
A versengő tárgyalás	16
Információ-feldolgozó tárgyalás	19
Együttműködő tárgyalás	20
Módszerek és stratégiák összefüggései	27
Mikor melyiket használjuk?	29
A vita tárgya és a stratégiaválasztás	29
Közvetlen vagy közvetített tárgyalás	31
1. rész: A közvetített konfliktuskezelés – az AVR módszerek	36
A konfliktus	37
A konfliktusok típusai	37
A konfliktushelyzet jellemzői	43
Az AVR módszerek célja a konfliktuskezelésben	44
A két konfliktuskezelő alapfolyamat: a mediáció és a helyreállító eljárás	47
A mediáció	47
A helyreállító igazságszolgáltatás	48
Az AVR alapesetek rendszerezése	50
A konfliktuskezelési alapfolyamat	51
Előkészítés	51
Az ülés	54
2. rész: Komplex esetek	60
Ahol az érdekek mellett a kapcsolati, érték- és identitás-konfliktusok is szerepet játszanak	60
Strukturális elemeket is tartalmazó konfliktusok	62
Konfliktus-átalakítás/transzformáció	62
Konfliktus-átalakítás szervezetekben és az önkormányzásban	63

<i>Konfliktusfajták és konfliktuskezelési megközelítések</i>	64
<i>Referenciák</i>	67
Irodalom	67
Filmek	69
Linkek	70

Illusztrációk

Esetek jegyzéke

1. eset: Gyermekelhelyezés
2. eset: Városi parkhasználat: kutyák és gyerekek
3. eset: Tojásvásárló játék
4. eset: Richard Holbrooke tárgyalása az ENSZ-ben
5. eset: Könyvtári ablaknyitás
6. eset: A fogoly dilemmája
7. eset: Nyer-nyer típusú alku
8. eset: Mérgező beszélgetések
9. eset: Iskolai zaklatás
10. eset: Amikor a parlamenti szabály nem működik
11. eset: Abortusz-vita
12. eset: Szegregált településrész támogatása
13. eset: Intézményfinanszírozás vagy életminőség?
14. eset: Elhibázott tárgyalás kisebbségi konfliktusban
15. esetek: Beszélők sorrendje a helyreállító eljárásban

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A vitarendezés alternatívái
2. ábra: Vitarendezési alternatívák használata
3. ábra: Vitarendezési módszerek
4. ábra: A versengő tárgyalás
5. ábra: Pozíció és ami mögötte van
6. ábra: Pozíciók, érdekek és szükségletek
7. ábra: Tárgyalási stratégiák összehasonlítása
8. ábra: Érdek alapú tárgyalás
9. ábra: Tárgyalási módszerek és stratégiák kapcsolata
10. ábra: A konfliktus dinamikája
11. ábra: Vitarendezési módszerek a konfliktus intenzitása szerint
12. ábra: Konfliktusok típusai Moore (1996) szerint
13. ábra: A reflexív hurok. Forrás: Peter Senge, 2000

- 14. ábra: Olvasatok konfliktusa
- 15. ábra: Az AVR alapesetek rendszerezése
- 16. ábra: Konfliktusfajták és kezelési megközelítések

Táblázatok

- 1. táblázat: Tárgyalási technikák
- 2. tábla: A konfliktusmegoldás és konfliktus-átalakítás perspektíváinak rövid összehasonlítása

Bevezetés

Ez a segédlet humánszolgálati tanácsadók számára készült, akik munkájuk során gyakran találkoznak egyének vagy kisebb csoportok között és nagyobb települési közösségeken belül kialakuló vélemény- és nézetkülönbségekkel. Napi kihívás számukra eltérő, akár ellentétes vélemények és álláspontok között megoldásokat és megegyezéseket találni. A segédlet rövid koncepcionális bevezető után gyakorlati megközelítéseket, mérlegelési szempontokat és a mindennapokban használható eszközöket kíván ajánlani a vitás kérdések és konfliktushelyzetek rendezéséhez.

A segédlet első része a vitarendezésben használatos alapfogalmakat és alapvető megközelítéseket vezeti be. Erre a részre egyrészt azért van szükség, hogy a későbbi fejezetekben használt vitarendezési alapfogalmak tartalma érthető legyen, és a felfogások, stratégiák és taktikák közötti alapvető választások tartalma tisztázódjon. Másrészt azért van szükség a fogalomtisztázásra, mert a magyar terminológia nem konzisztens. A vitarendéssel kapcsolatos magyar nyelvű irodalom nagyon sok különböző forrásból merít, gyakran más nyelven íródott alpművek fordításait használja. Ennek az az eredménye, hogy a magyar nyelvű könyvekben időnként különböző megjelölések jelennek meg ugyanarra a fogalomra, máskor különböző szerzők és szakemberek azonos szavakat használnak részben eltérő tartalmakkal. (Pallai, 2011b) Ahhoz, hogy a további fejezetekben szereplő gyakorlati útmutató pontosan érthetővé váljon, fontos az alapfogalmakat és a szóhasználatot tisztázni.

A második rész a konfliktuskezeléshez és abban az Alternatív Vitarendezés (AVR) módszereinek alkalmazásához ad gyakorlati bevezetőt. Bár az első részben, az alapfogalmak között a versengő és együttműködő tárgyalási stratégia egyaránt szerepelt, ez a rész az AVR módszerekben használatos integratív, együttműködő tárgyalási stratégia használatára koncentrál. Azért áll ez a megközelítés a középpontban, mert azokban a szervezetekben és közösségekben, ahol a humánszolgálati szakértők dolgoznak, a vitában álló felek kapcsolata hosszabb távú, és ezért a személyes előnyök mellett általában a kapcsolatok fenntartása is cél a vitás helyzetek megoldása során. Míg a versengő stratégiák – még sikeres alkalmazásuk esetén is – terhet jelenthetnek a kapcsolat szempontjából, az együttműködő tárgyalási stratégia és az AVR módszerek jó eséllyel biztosítják a felek közötti kapcsolat minőségének megőrzését, vagy akár a kapcsolatok javítását is a vitarendezés során.

A harmadik részben olyan komplex konfliktusok rövid ismertetésére kerül sor, amelyekben az érintett felek pozícióit és viselkedését alapvetően befolyásolják személyes kapcsolatokon túlmutató tényezők is, és a konfliktusok oldásában az AVR módszereken túlmutató eszközökre is szükség lehet.

Mivel ez egy rövid jegyzet, csak a szervezeti és települési viták alapvető megoldási módjaival tudok foglalkozni, és csak néhány esetet tudok említeni, kizárólag illusztratív jelleggel. A példákban egyszerűbb eseteket használok, amelyeken keresztül könnyen megérthető a módszerek és eszközök használata. Nehezebb, komplikáltabb esetekben úgysis vitarendezési szakember bevonása ajánlott.

Mivel ez a rövid segédlet csak az eligazodást tudja segíteni és a legalapvetőbb gondolatokat összefoglalni, a lábjegyzetekben és a referenciajegyzékben sok további anyagot ajánlok: olvasmányokat, gyakorlati útmutatókat és videókat. Ezek egy része magyar nyelven, más anyagok angolul nyújtanak lehetőséget a további tapasztalat- és információszerezéshez vagy a vitarendezési folyamatok mélyebb megértéséhez. A további tájékozódás segítésének érdekében még egy dolog szerepel a jegyzetben: a fontosabb kifejezéseket a lábjegyzetekben angolul is megadom. Ezt azért teszem, mert a vitarendezésnek hihetetlenül gazdag az irodalma angolul, és nagyszerű anyagokat lehet akár az interneten is találni. Az angol kifejezések a további kutatásban való elindulást segítik.

1. rész: Alapvető megközelítések és alapfogalmak

Ebben a részben a vitarendezés gyakorlatában használt legfontosabb fogalmakat, megközelítéseket és módszereket vezetem be annak érdekében, hogy a tárgyalás és konfliktuskezelés gyakorlatának ismertetése már egy közös fogalmi és szókészlet alapján történhessen.

Felek, viták és konfliktusok

Vitákról akkor beszélünk, amikor olyan emberek vagy csoportok véleményei ütköznek. A vita feltétele, hogy a felek úgy érezzék, hogy egy adott ügyről vagy témáról kialakított véleményeik vagy álláspontjaik eltérőek. Ezek az eltérő vélemények különbözőképpen kerülhetnek felszínre: kiderülhetnek cselekedetekből, választásokból, vagy az álláspontok verbális vagy nem verbális kinyilvánításából. Vita akkor van, amikor a szereplők egymással szemben állva kifejezik és ütköztetik álláspontjaikat. Ez megtörténhet kusza, heves és érzelmes formában, vagy higgadt és racionális párbeszédben. A vita célja általában a másik meggyőzése, vagy valamely a felek számára elfogadható közös vélemény kialakítása.

Konfliktus akkor alakul ki, amikor az adott ügyben egymásra utalt szereplők (egyének vagy csoportok) úgy érzékelik, hogy cselekedeteik vagy álláspontjaik összeegyeztethetetlenek. Egymásraultaltságuk azt jelenti, hogy szükségesnek látják a konfliktus feloldását, mert különben saját vagy egymás érdekei vagy értékei ellen cselekszenek, vagy érdekeik/értékeik sérülnek.

Tárgyalásnak azt nevezzük, amikor a vitában vagy konfliktusban álló felek egymással közvetlenül egy strukturált kommunikációs folyamatot indítanak annak érdekében, hogy vitájukat feloldva valamely kölcsönösen elfogadható megoldásra jussanak. Ezeket a folyamatokat, amelyekben csak az érintettek vesznek részt, fogom *közvetlen tárgyalásnak*, vagy röviden tárgyalásnak nevezni.

Viták vagy konfliktusok során előfordulhat, hogy a vitában álló felek kapcsolata olyan mértékben megromlik, vagy problémalátása olyan mértékben ellentétessé válik, hogy már nem látnak esélyt arra, hogy közvetlen tárgyalással oldani tudják az ellentétet. Van, aki ilyenkor erőből próbál

megoldást találni (pl. hatalmi döntés, erőszak), van, aki a joghoz fordul (pl. bíróság), más a megegyezéshez keres segítséget (pl. mediátort vagy facilitátort).

Konfliktuskezelésről, más néven *Alternatív Vitarendezésről*¹ (AVR) akkor beszélünk, amikor a konfliktusos helyzet feloldása érdekében egy pártatlan közvetítőt (mediátort vagy facilitátort) vonnak be annak érdekében, hogy segítse a vitában álló feleket számukra elfogadható megegyezésre jutni. Bár természetesen a jogi út, a hatalmi döntés és az erőszak is lehetséges és gyakran alkalmazott módja a konfliktusok kezelésének, mégis a konfliktuskezelés kifejezést általában a békés, a felek megegyezését közvetítővel segítő, AVR módszerekre használja a szakma és irodalom. Amikor a továbbiakban a konfliktuskezelés magában, jelző nélkül szerepel ebben a jegyzetben, AVR módszertanon alapuló békés, közvetített konfliktuskezelést fog jelenteni.

A rövid bevezető fogalomtisztázás után nézzük ezeket a lehetőségeket egy kicsit részletesebben.

A vitarendezés lehetőségei

A vitarendezésnek alapvetően három lehetősége van: álláspontunkat megpróbálhatjuk erőszakkal érvényesíteni, fordulhatunk a joghoz, vagy megpróbálhatunk megegyezni. Először nézzünk egy egyszerű példát. Két ember eldönti, hogy nem szeretne többé együtt élni, de van egy közös gyerekük, akivel mindketten szeretnének együtt maradni. Hogyan oldhatják meg a vitát?

1. eset: Gyermekelhelyezés

- *Nyers erővel:* a korábbi közös lakásban maradó apuka kijelentheti, hogy a gyerek marad, és az anyukát nem szeretné többet látni. Ideig-óráig ezt kivitelezni tudja, de a gyermeknek hatalmas trauma, és valószínűleg mindhárman nagyon megszenvedik. Az is előfordulhat, hogy az anyuka a rendőrséghez fordul, vagy ha a gyerek hozzá kerül, hasonlóan erőszakosan igyekszik majd magánál tartani.
- *A jog alapján:* Természetesen előbb-utóbb ügyvédhez fordulnak, hogy védje meg őket. Gyakran nemcsak a két fél, de a két fél ügyvédje is eltérően látja az esélyeket, mert szelektíven és a saját érdekeik szerint állítják össze jogi érveiket, és eltérő álláspontról győzik meg az ügyfeleket. Ritka ezen a ponton a megegyezés, így csak a bíróság dönthet. Míg a nyers erő közvetlenül okoz

¹ Alternative Dispute Resolution, vagy az ADR acronym. Az Alternatív a kifejezésben arra utal, hogy a jogi út/bírósági eljárás alternatívája.

károkat, a bírósági perek hátránya az, hogy időigényesek és költségesek. Ráadásul ez az út jogszolgáltatást nyújt és nem igazságszolgáltatást. Valamelyik fél (vagy mindkettő) csalódott lesz, esetleg véletlenszerűnek és igazságtalannak fogja érezni a döntést.

- *A megegyezés:* a harmadik út. Végig lehet gondolni, hogy kinek mi az érdeke, és hogy lehet olyan megoldást kitalálni, amivel mindhárman együtt tudnak élni, és nem erősítik a válásból következő sérüléseket és fájdalmakat. Ehhez az kell, hogy a felek elfogadják, hogy ebbe a helyzetbe kerültek, és közösen, a jövőre és érdekeikre koncentrálnak keressék a mindannyiuk számára elfogadható megoldást.

Az irodalom a három utat hatalom alapú, jog alapú és érdek alapú megközelítésnek nevezi.²

- *Hatalom alapú megközelítés:* A nyers erő a vitarendezés legősibb megoldása. Az erősebb fél vagy csoport egyoldalúan eldönti, hogy mit szeretne, és keresztülviszi. Történhet ez hadsereggel, ököllel, fenyegetéssel, de akár hivatali vagy szülői hatalommal, vagy akár verbális támadással is. Szervezetekben és településeken nem kérdés, hogy sok esetben lehet erőből, hatalommal dönteni. Van, amikor ez a jó út, de vannak ennek a megoldásnak hátrányai is. Amikor az utasított nem azonosul a megoldással, sabotálhatja vagy meg is kerülheti. Folyamatos erő kell így a döntések eredményének fenntartáshoz is. Másik gyengesége ennek a megoldásnak, hogy ahol a hatalmi döntések tendenciává válnak, gyakran elmarad a körültekintő elemzés, amely a legjobb megoldást biztosítaná.
- *Jog alapú megközelítés:* Azok a vitarendezési megoldások tartoznak ebbe a csoportba, amikor írott vagy íratlan szabályok alapján próbálják eldönteni, hogy kinek van igaza, és kinek nincs az adott helyzetben, és ki mit teyen, vagy mit érdemel. Egyik problémája ennek a megoldásnak, hogy a vitázók gyakran ugyanazt a forrást különbözően, a maguk hasznára értelmezik. Ilyenkor általában csak egy felhatalmazott (döntőbíró, bíróság, főnök) tud dönteni. Ennek a megközelítésnek a hátránya az, hogy a felhatalmazott harmadik bevonása időt, akár költséget is jelent, és annak is fennáll a veszélye, hogy nem kedvező döntést hoz. Ráadásul a folyamat során a felek kapcsolata gyakran megromlik.
- *Érdek alapú megközelítés:* a fókuszba a felek érdekét és szabadságát helyezi. Olyan folyamatot jelent, amelyben a cél, hogy a felek feltárják érdekeiket és szükségleteiket, és olyan megoldást próbáljanak találni, amellyel minden érintett élni tud. Érdek alapú megközelítéssel lehet közvetlen tárgyalást is folytatni, vagy egy pártatlan harmadik fél segítségével tárgyalni. A lényeg a jövőre vonatkozó, legjobb megoldás kidolgozása. A

² Power-based, Right-based and Interest-based approach.

megközelítés hívei szerint az ilyen megoldás előnye, hogy erős és fenntartható lesz, mert a felek érdekeinek megfelel és szándékaikat tükrözi. Az ilyen folyamat a felek viszonyát sem rontja meg, sőt gyakran a feltárás felkelti egymás iránti empátiájukat, amit a vita során elvesztettek, és a megegyezés pozitív élménye kapcsolatukat megerősíti.

Nem kérdés, hogy vannak helyzetek, amikor hatalmi eszközökre van szükség. Krízishelyzetben például nem lehet bírósági döntésekre várni, és gyakran körültekintő egyeztetésre sincs lehetőség. Komolyabb vitás ügyekben lehet bírósághoz vagy hatósághoz fordulni, és van, amikor ez a legjobb megoldás. Vitarendezéssel foglalkozó szakemberek mégis úgy tartják, hogy a viták nagy részében az érdekekre épülő megoldások hozzák a legjobb és legtartósabb eredményt.

1. ábra: **A vitarendezés lehetőségei**

Az 1. ábrán a három kör azért metsz egymásba, mert a konfliktusok feloldásában gyakran a három eszköz valamely kombinációja érvényesül. Nézzünk egy példát erre is:

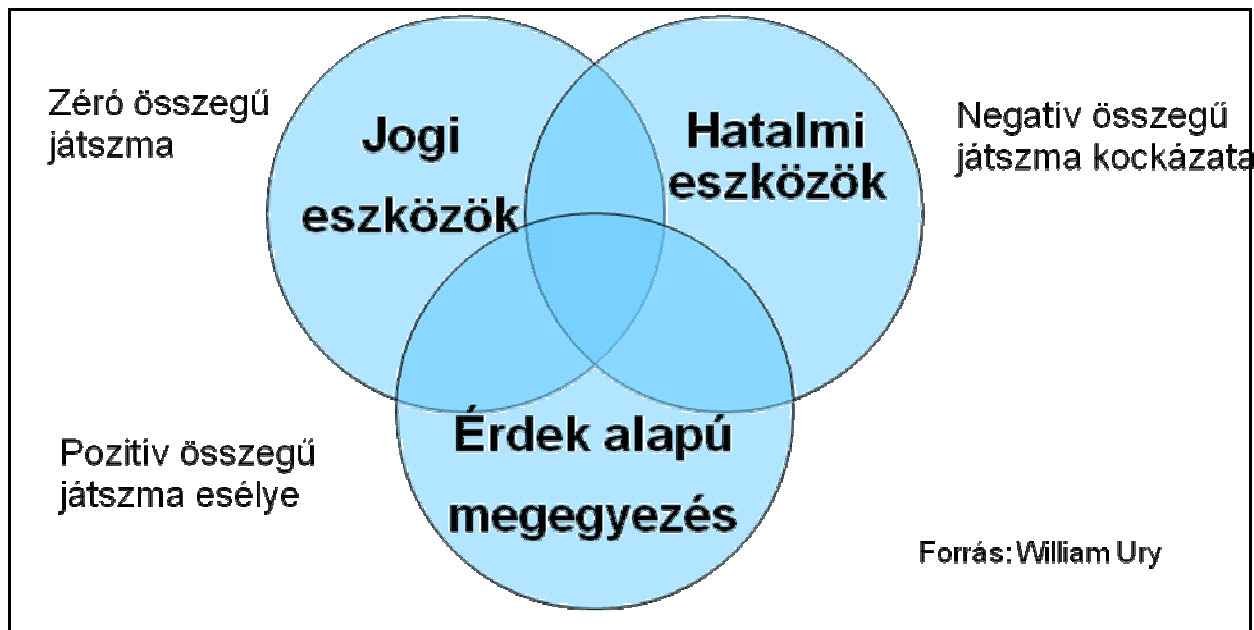
2. eset: Városi parkhasználat: kutyák és gyerekek

Sűrűn beépített városi lakónegyedben egyetlen park található. A szülők gyerekeiket, a kutyatulajdonosok kutyáikat hozzák ide. Az emberek nagy része szereti ezt a két funkciót térben elkülönítve használni, és elvárja, hogy a gyerekek és a kutyák játszóhelye ne érjen össze. Ha szülők és kutyások egymás érdekeit tiszteletben tartják, kialakulhat egy íratlan szabály a terület használatáról, amit mindenki betart, így a két használat nem zavarja egymást. Ha ez nem jön létre, akkor persze lehet erőből megoldást keresni: bele lehet rúgni a fűvön szaladgáló kutyába (különösen, ha aprócska állatról van szó). Lehet a joggal operálni és a használat szabályozását kérni az önkormányzattól. Ilyen esetben gyakran az önkormányzat hatalmi szóval dönt: kijelöl egy kutyafuttatót, és a park többi részéből kizorítja a kutyákat. Amikor a felosztást a kutyások méltánytalannak tartják, gyakran előfordul, hogy megszegik. Bemereszkednek a „kutyátlanított” parkrészbe. Ilyenkor a szabályt betartatni csak erővel lehet: őrrrel, figyelmeztetésekkel, bírságokkal. Ez a megoldás fenn középen, a jog és hatalmi út közös területén szerepel. Alternatíva lehet, hogy a szabályozás előtt a használókkal megegyeznek, kitalálva egy olyan felosztást, amit

mindenki el tud fogadni. Ez a megoldás az érdek és jog alapú kombinációja, és általában az ad hoc döntésnél jobban működik. Általában kiválthatja a későbbi hatalmi eszközöket is.

Lent, a 2. ábra kultúraváltást sürget. A jelenlegi, hazai közhatalmi kultúrában nagy szerepük van a hatalmi és jogi eszközöknek. Sok esetben a mélyebb elemzés, a szereplők bevonása a döntésbe és megegyezés nemcsak a döntések minőségét javítaná, de elfogadottságukat, és így megvalósításuk esélyét is. Az elmúlt húsz év során kialakult modern vezetési kultúra elfordulni látszik a hatalmi eszközök hangsúlyától, és nagyon határozottan a kommunikáció, megegyezés, együttműködés eszközei felé fordult. A modern vezetési kultúrában a korszerű vezető és szervezet – bár a hierarchia és szabályozás eszközeit nem hagyja el – egyre nagyobb területen alkalmazza az együttműködő kommunikációt és megegyezést, mert tudja, hogy az egyeztetett döntés jobban motiválja a munkatársakat a közösen kitűzött szervezeti célok elérésére. A hatékony stratégiai irányítás szervezetekben, közösségekben és településeken is egyre horizontálisabb és együttműködőbb kultúrát feltételez, amelyben a hatalmi és jogi eszközök nem magukban dolgoznak, hanem egyre gyakrabban a megegyezések kiegészítésére és formalizálására kerülnek a rendszerbe. Mint később látni fogjuk, e modern felfogás egyik alapeszköze az érdek alapú, együttműködő egyeztetés, amely – mint tárgyalási stratégia – egyaránt alkalmazható tervezésben, problémamegoldásban és konfliktuskezelésben is.

2. ábra: Vitarendezési lehetőségek használata



Alternatív Vitarendezési módszerek

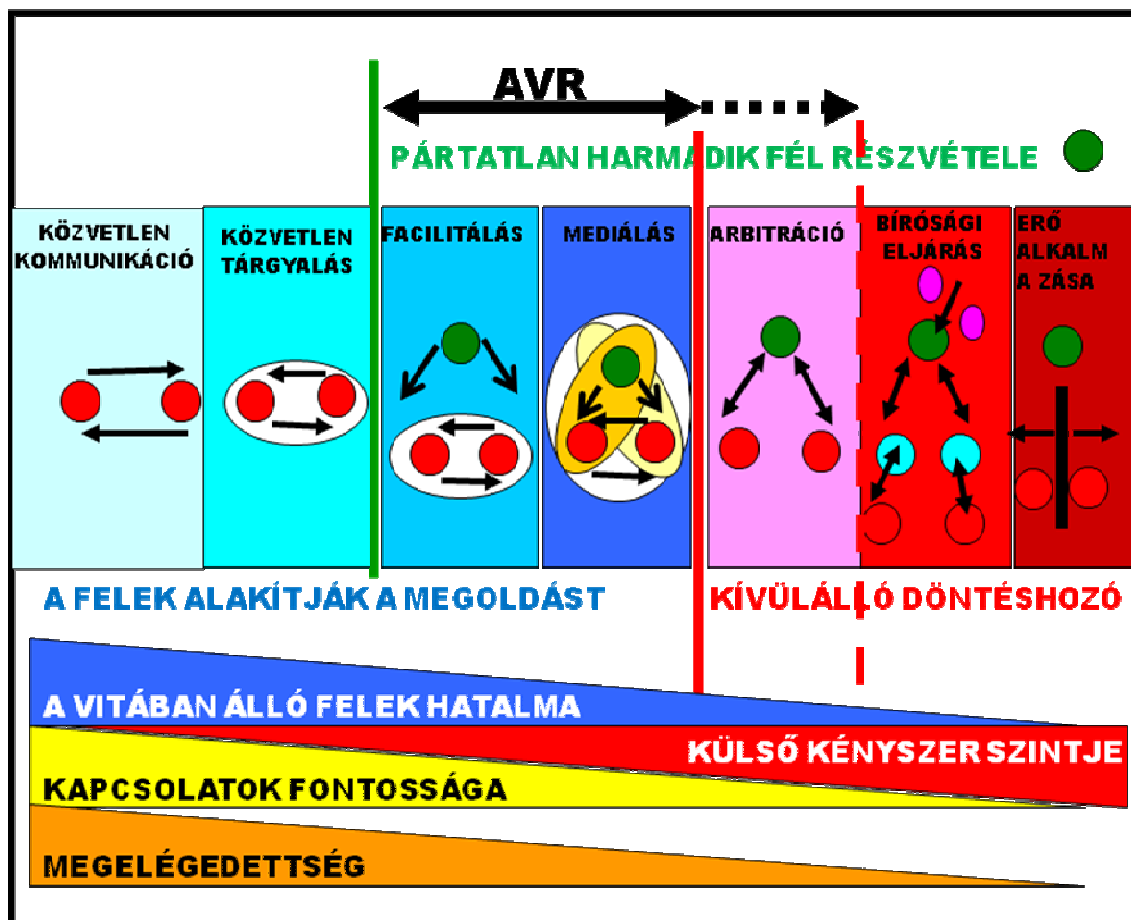
A három vitarendezési lehetőségben belül többféle vitarendezési módszert különböztetünk meg. Érdek alapú megegyezés többféleképpen történhet. Legtermészetesebb formája a *közvetlen kommunikáció*, amelynek során az érdek- és véleménykülönbségek a normál, rendszeres kapcsolattartás során oldódnak. Ilyenkor az érintettek komolyabb vita nélkül tudnak mindenki számára elfogadható megoldást találni. *Tárgyalásra* akkor kerül sor, amikor a felek számára tapinthatóvá vált az ellentét, és eldöntik, hogy „asztalhoz ülnek” azért, hogy megoldást találjanak. Ez a két módszer a vitarendezés mindennapokban alkalmazott, természetes módja. Az érintett felek között zajlik, a megoldás az ő döntésük, így általában elégedettek a megoldással és általában kapcsolatuk sem sérül a megbeszélés során.

Az *Alternatív Vitarendezési módszereket* akkor használjuk, amikor a közvetlen megegyezés nem működik. Az AVR a közvetlen tárgyaláshoz hasonlóan megállapodást, konszenzust célzó érdek alapú megegyezési eljárás. A kettő között a különbség mindössze annyi, hogy az AVR-ben egy harmadik

pártatlan fél, facilitátor vagy mediátor segíti az érintetteket a megoldáskeresésben és megegyezésben. A harmadik fél feladata az, hogy biztonságos légkörhöz és konstruktív folyamathoz segítse a feleket annak érdekében, hogy megalégedettségüket szolgáló döntést hozhassanak, és közben kapcsolatuk se sérüljön. Mivel a mediátor vagy facilitátor a döntésben nem vesz részt, így továbbra is a felek alakítják a megegyezést. A 3. ábra téglalapjain balról jobb felé haladva eddig tartanak a felek megegyezésén alapuló vitarendezési folyamatok.

A további módszerek már átadják a döntést egy harmadik félnek, aki először meghallgatja a felek álláspontjait, majd döntést hoz. Az arbitráció, bírósági eljárás és külső kényszerítés (erő alkalmazása) során a harmadik fél döntése külső kényszerként jelenik meg. Amikor a felek ilyen folyamatot indítanak, feladják saját döntési jogukat, és elfogadják a külső megoldást. Az arbitráció (döntőbíráskodás) során a felek által választott döntőbíróé a jog, hogy az álláspontok meghallgatása után döntsön, a bíróságon a bíróé, az erőszakos helyi összeütközés során a rendfenntartóké, nemzetközi konfliktusokban pedig nemzetközi szervezeteké.

3. ábra: Vitarendezési módszerek



A 3. ábra az AVR módszereket a facilitálásra és mediálásra szűkíti, le, de szaggatott vonallal azt is jelzi, hogy vannak olyan rendszerezések, amelyek az arbitrációt is az AVR módszerekhez sorolják. Az ő logikájuk az, hogy az arbitráció is bíróságon kívüli zajlik (ahhoz képest alternatív módszer), amelynek folyamata és szabályai nem olyan szigorúak, mint a bírósági eljárásé. E jogos logika ellenére én a következőkben csak közvetlen kommunikációról, tárgyalásról, mediációról és facilitált folyamatról fogok írni, mert ezekben marad meg az érintettek joga, hogy döntsenek a számukra elfogadható megoldásról. Ezek közül az AVR a módszereknek közös jellemzője, hogy:

- a konfliktus szereplőit próbálják olyan helyzetbe hozni, amelyben saját maguk képesek a konfliktus oldására, és mindannyiuk számára elfogadható, időtálló megoldások megtalálására;

- önkéntes és személyes részvételen alapul;
- harmadik személy: a mediátor vagy facilitátor vezeti, aki megfelelő szakértelemmel, képességekkel és tapasztalattal rendelkezik;
- ő az együttműködő, érdek alapú tárgyalást támogatja, amely a feleket olyan megoldásokhoz vezetheti, amelyekkel a későbbiekben élni tudnak és akarnak;
- a közösen kimunkált megoldást a felek általában igazságosnak tartják, és így időtálló lehet.

Vitarendezési stratégiák

Már eddig is használtam az együttműködő, integratív tárgyalás/megegyezés kifejezést. Mielőtt továbblépek, érdemes ennek a tárgyalási stratégiának a lényegét jobban megvilágítani. Az együttműködő tárgyalást legkönnyebben a versengő tárgyalással összehasonlítva lehet megérteni. Nézzük ezért először a versengő stratégiát.

A versengő tárgyalás³

A versengés az individuális beállítottságú nyugati kultúra meghatározó eleme. Gondolkozzunk csak el azon, milyen az a vitakultúra, amit nap mint nap otthon, a TV-ben, a közéletben, vagy akár baráti kapcsolatainkban látunk és tapasztalunk! A vitázók figyelme általában arra összpontosul, hogy saját nézőpontjukat minél jobban megfogalmazzák. Amikor a másik felet hallgatja a vitatkozó, ahelyett, hogy az ő nézőpontját próbálná befogadni, arra figyel, hogy hogyan tudná megdönteni a másik érveit és megvédeni a saját álláspontját. Mivel a sikert a vitázó általában abban méri, hogy kiinduló álláspontja mennyiben győzött, figyelme alapvetően taktikai, és nem nyitott, befogadó a másik fél felé. Ezt a stratégiát nevezik versengőnek. Mi a probléma ezzel? Alapvetően az, hogy kis esélyt ad arra, hogy az álláspontok közeledjenek, a felek tudása és bölcsessége összegződjön, és a párbeszéd új, jobb megoldásokat eredményezzen. Hasonló a helyzet az üzleti és érdekvitákban is. Ha csak a saját álláspontomra, pozíciómra koncentrálok, és azért küzdök, hogy azt védjem, lehet, hogy nagyobb részt hozok el a felosztható haszonból, de kis eséllyel tudom bővíteni a felosztható javakat. A tárgyalás tudománya – vagyis az egyetemeken oktatott tárgyalási ismeretek – is nagyon sokáig erre a versengő felfogásra épültek.

³ Angolul: Competitive, or position based bargaining/negotiation. Nagyon sok tárgyalási kézikönyv tárgyalja. Kitűnő, gyakorlatias és részletes tárgyalása található pl. Malhotra–Bazeman: Negotiation Genius (2007) című könyvében.

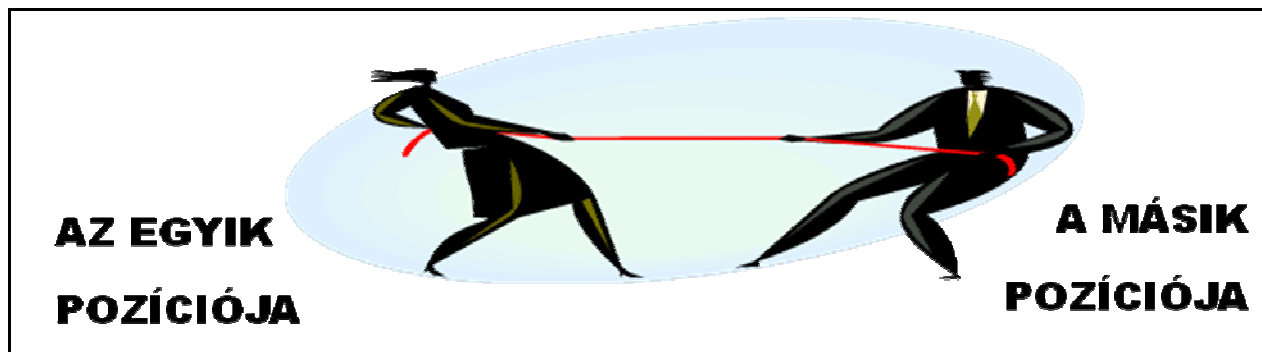
A *versengő tárgyalás*⁴ célja a saját érdek minél jobb érvényesítése a másik fél érdekeinek ellenében. A versengő tárgyaló a tárgyalást alapvetően zéró összegű játszmának látja. Célja a győzelem, ami a tárgyalás tárgyát jelentő előnyök minél nagyobb részének a megszerzését jelenti. Az amerikaiak találóan ezt úgy mondják, hogy cél a „torta” minél nagyobb szeletének megszerzése. A versengő tárgyaló a tárgyalás során a tárgyalópartnert ellenfélnek tekinti, és a torta méretét adottnak. A tortaszeletért taktikai harc alakul ki. Az okos tárgyaló még a tárgyalás előtt mérlegeli, mi az a minimális eredmény (minimális cél), amivel hajlandó felállni, és megpróbálja azt is kitalálni, hogy mi az a pont, amivel a másik még megelégedhet (maximális cél). Tudja, hogy a lehetséges alku valahol e két pont között mozog. Ebben az egydimenziós keretben jelöl ki egy pozíciót, amit el szeretne érni, és innentől ezért harcol. Hasonló mérlegelés után ül a másik fél is a tárgyalóasztalhoz. A tárgyalás a pozíciók védelméről, a másik meggyőzéséről, akár beszorításáról szól, amire egész taktikai arzenált adnak át a tárgyalástechnikai könyvek és kurzusok. A sokféle taktikai lehetőség, csel, csapda és hatalmi játék azonban csak a taktikai eszköztár elemei, amik mind a lényegét, a pozíció védelmét segítik. Ezért hívják a versengő tárgyalást más néven pozíció alapú tárgyalásnak.⁵

Ha mindkét fél ezt a versengő stratégiát alkalmazza a tárgyalás során, mindketten vigyáznak, hogy csak annyi információt adjanak, ami saját pozíciójukat védi. Így mozgás gyakorlatilag ebben az egy dimenzióban csak a pozíciók között van. A tárgyalás eredménye jó esetben az előnyök megcélzott részének megszerzése (nyertes/vesztes kimenet), de fennáll a kockázata annak is, hogy a pozíciók bemerevednek, és patthelyzet (vesztes/vesztes kimenet) alakul ki.

⁴ A Sass Judit–Síklaki István: Társadalmi konfliktusok című jegyzet a versengő stratégiára az ökumenikus vagy stratégiai tárgyalás kifejezést használja. Én azért maradok a versengőnél, mert az ezt tárgyaló ajánlott magyar irodalom is így használja.

⁵ Ez egyfajta tárgyalási stratégia, de hogy üzleti helyzetben mennyire elterjedt, azt talán az is mutatja, hogy például a linken hirdetett tárgyalástechnika mini MBA programjában kizárólag ez szerepel.
http://www.mediacomm.hu/targyalastechnika_minimba/?utm_source=etarget&utm_medium=cpc&utm_campaign=etarget

4. ábra: A versengő tárgyalás



Legegyszerűbb formája ennek a versengő tárgyalásnak a piaci alku. A vevő elhatározza, mennyit ér neki a felkínált portéka, és arról is elgondolkozik, mi lehet a legalacsonyabb ár, amit az eladó még elfogad. Az eladó azt mérlegeli, mi a legmagasabb ár, amit a vevő fizetne. Elindul a huzakodás. Hasonló logikára épülnek a közösségi ügyekben a kisarkított legyen/ne legyen típusú viták, amiket, kicsit később, az együttműködő stratégiánál, részletesebben tárgyalok.

Olyan elosztási vitáknál, ahol tényleg csak egy dimenzióban lehet tárgyalni, akár értelme is lehet ennek a versengő stratégiának. A csapda azonban az, hogy ha versengő alapállásból indulunk, nehezen látjuk meg azokat az elemeket, amelyek alapján az egyszerű felosztásnál kedvezőbb megoldást találhatunk.

3. eset: Tojásvásárló játék

Nagyon híres példa erre a Tojásvásárló játék⁶, amit nagyon sok neves üzleti iskolában eljátszatnak a hallgatókkal valamilyen formában. A játék keretében két üzletember, aki két rivális gyógyszercégnek dolgozik, tárgyal egy ritka madárfajta egyetlen tulajdonosával, aki tojásokat termel piacra. Mindkét cég olyan alapanyagot használ, ami ennek a madárfajtának a tojásából vonható ki. A két üzletember utasítást kap, hogy több ezer tojást vásároljon. A madártulajdonosnak korlátozott mennyiségű tojása van. Nem tudja mindkét rendelést kielégíteni. Bár az üzletemberek szerepleírásaiban benne van az információ, hogy a tojás mely részére van szüksége az adott cégnek, a tapasztalatok mégis azt

⁶ Egg purchase or Commodity Purchase Game.

mutatják, hogy a játékosok az esetek 95%-ban harcolni kezdenek a tojások megszerzéséért, és csak a csapatok 5%-a fedezi fel, hogy a tojás más alkotóelemére van szüksége a két rivális cégnek, így mindenki igénye kielégíthető lenne. Mivel a játékosok nagy része egydimenziós, versengő tárgyalásba kezd, nem figyel fel a szerepleírásba rejtett információkra, és ezért veszít. A játék alkalmas arra, hogy ráébressze a magabiztos üzletember palántákat és üzletembereket a versengő, pozíció alapú tárgyalás korlátaira.

Információ-feldolgozó tárgyalás⁷

A Tojásvásárló játék kitűnő alkalom nemcsak a versengés csapdjának bemutatására, de az információ-feldolgozó (investigative negotiation) tárgyalás alapelveinek bevezetésére is (Malhotra–Bazeman: 2007a). Ugyanis ha a tárgyalók nem azt feltételezik, hogy ismerik a másik pozícióját – vagyis azt, hogy ugyanazokat a tojásokat akarja, mint ők –, hanem megpróbálják a helyzetet és feltételeket minél pontosabban felderíteni, van esélyük rá, hogy kiderül, hogy nem ugyanarra az alkotórészre van szükségük. Így mindkét tárgyaló üzembiztosan, ráadásul olcsóbban megszerezheti azt, amire szüksége van.

Az információ-feldolgozó tárgyalási stratégia egy detektív megközelítéséhez hasonlít. A tárgyaló nem a másik pozíciójáról kialakított feltételezésére alapozza stratégiáját, mint a pozíció alapú, versengő tárgyaló, hanem arra használja a tárgyalást, hogy minél pontosabban kiderítse, hogy mit akar a másik és miért. Nemcsak a másik pozíciója érdekli, de legalább annyira meg akarja érteni, hogy miért választotta az adott pozíciót: milyen indítékai, esetleg korlátai diktálják a követeléseit? Azért akar mindent megérteni, mert tudja, hogy a másik korlátai esetleg lehetőségek, s azokra olyan ajánlatokat építhet, amelyek saját hasznát növelhetik. A tárgyalás ebben a felfogásban nem egydimenziós versengés, hanem egy „információs játék” (Malhotra–Bazeman: 2007), amelyben a másik indítékainak feltérképezése lehetőségeket nyit értékteremtésre és újabb megegyezési dimenziók megtalálására. A feltáráson keresztül teremtett értékek növelik a felosztható hasznot, és a helyzet pontos ismerete segíthet abban, hogy pont azt vigye mindenki, amire igazán szüksége van, így – bár az érdekérvényesítő harc megmarad – nagyobb eséllyel állhatnak fel a felek elégedetten.

⁷ Angolul: Investigative negotiation, de magyarul a Sass Judit–Síklaki István: Társadalmi konfliktusok című jegyzet is ezt a kifejezést használja. Erről a tárgyalási stratégiáról nagyszerű rövid összefoglaló olvasható Malhotra és Bazeman 2007-es Harvard Business Review cikkében, és nagyon részletes felkészítés a Negotiation Genius című könyvükben.

4. eset: Richard Holbrooke tárgyalása az ENSZ-ben

A híres példa, amit az információ-feldolgozó tárgyalásra ismertetni szoktak, Richard Holbrooke 2000. év végi ENSZ-beli tárgyalásának története. 2000. év végén, amikor az USA az ENSZ költségvetésének mintegy negyedét fizette, eldöntötte, hogy hozzájárulását 22%-ra akarja csökkenteni, áthárítva az összeg egy részét más államokra. Patthelyzet alakult ki az év utolsó napjaiban, mert Japán és az európaiak visszautasították a nagyobb hozzájárulást a 2001. évi költségvetéshez, az amerikai költségvetésben pedig év végéig állt rendelkezésre a 22%-hoz szükséges hozzájárulás, és megegyezés nélkül ez is elveszett volna. Nem tudjuk, mi történt volna, ha Holbrooke versengő stratégiát választ, és a meggyőzés, megfélemlítés, zsarolás, sarokba szorítás eszköztárával próbál operálni. A lényeg, hogy versengő helyett feltáró stratégiát indított. Lassan kiderült, hogy a japán és európai álláspont oka az volt, hogy az adott évre már lezárultak a nemzeti költségvetések, és ilyen méretű új tételről már tárgyalást sem lehetett volna kezdeményezni. Így kiderült, hogy a kulcsprobléma nem az összeg volt, amiről mindenki már régóta tárgyalt, hanem az időzítés legalább olyan fontos szerepet játszott. A megoldásra ebben a második – az utolsó pillanatban feltárt – dimenzióban nyílt lehetőség. Egy amerikai milliárdos pótolta ki a 2001-es finanszírozási lyukat, majd az új támogatási arányok 2002-től léptek életbe.

Sokan azért használják szívesen ezt a példát, mert jól mutatja, hogy a komoly tárgyalás nem egyszerű bolhapiaci alku. A sikeres tárgyaló gyakran többet tud profitálni abból, hogy a másikra figyel, és megpróbálja helyzetét megérteni, mint abból, hogy meggyőzni próbálja. Ez a feltáró tárgyalás kulcseleme.

Együttműködő tárgyalás⁸

Az információ-feldolgozó stratégia részben átvezet az együttműködő (másként integratív vagy érdek alapú) tárgyalásra is. Az információgyűjtés és -feldolgozás ugyanis alkotóeleme ennek a stratégiának is. Azért hívják ezt a stratégiát más néven integratívnak, mert fontos eleme, hogy a tárgyaló – az információ-feldolgozó stratégiához hasonlóan – még akkor sem egy dimenzióban kezeli a helyzetet, amikor a felek kezdőpozíciója egydimenziós, hanem a pozíciók mögé tekintve, az azokat befolyásoló

⁸ Angolul: Collaborative negotiation, or integrative negotiation, or interest-based negotiation. Nagyszerű ismertetés olvasható Fischer–Ury–Patton: Getting to Yes című könyvében, aminek magyar fordítása: Fischer–Ury–Patton: A sikeres tárgyalás alapjai. Bagolyvár Kiadó. 1998.

érdekek és szükségletek dimenzióit is integrálja a megoldáskeresésbe, mérlegelésbe és megegyezésbe. A feltáró stratégiához képest a meghatározó különbség pedig az, hogy nem a versengést és nem is a legelfogadhatóbb kompromisszumot keresi a pozíciók között, hanem az együttműködésen keresztül elérhető optimális eredményt.

Az együttműködő tárgyalás alapműve Roger Fischer és William Ury 1981-ben megjelentetett *Getting to Yes* című könyve.⁹ Akár az eredeti angol verziót, akár rövid, magyarra is lefordított könyvüket mindenkinek ajánlom! Fischer és Ury kérdése az volt, hogy hogyan lehetne másképp, kreatívabban és konstruktívabban tárgyalni annak érdekében, hogy – pozíció alapú versengés és kompromisszumok helyett – a felek számára legjobb megoldások születhessenek meg. A könyvben a versengő/pozíció alapú és az együttműködő/érdek alapú tárgyalást állítják szembe, és részletesen bemutatják az együttműködő tárgyalás mögött rejlő gondolkodást.¹⁰

A versengő (pozíció alapú) tárgyalás lényegét már leírtam:

- a tárgyaló a tárgyalást alapvetően zéró összegű játszmának látja;
- a tárgyaló célja a győzelem, ami a tárgyalás tárgyát jelentő előnyök minél nagyobb részének megszerzését jelenti;
- a tárgyalás előtt a tárgyaló kialakítja pozícióját (a minimális és maximális cél között);
- a tárgyaló a tárgyalás során a tárgyalópartnert ellenfélnek tekinti;
- a tárgyalás során taktikai harc alakul, ami általában a pozíciók védelmére irányul;
- a tárgyalás eredménye jó esetben a kompromisszum, vagy valamilyen nyertes/vesztes kimenet, vagy patthelyzet (vesztes/vesztes kimenet).

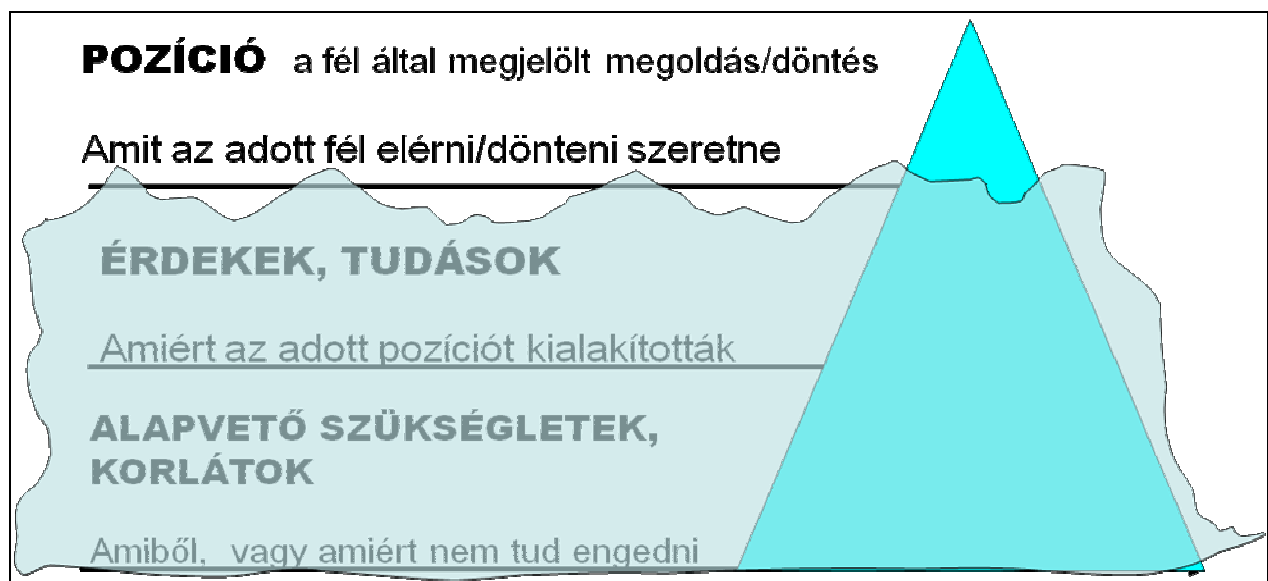
Az érdek alapú/együttműködő tárgyalás kiindulópontja ezzel szemben az, hogy – jó eséllyel – van pozitív összegű folyamat, ha nem a koncon vitatkozunk, hanem a legjobb megoldás megtalálására fókuszálunk. Ebben a folyamatban a felek együttműködő partnerként tárgyalnak, azzal a céllal, hogy a lehető legjobb – a maximális összes hasznot eredményező – megoldást keressék. Más szóval nem a torta felosztására, hanem megnagyobbítására törekszenek, mert tudják, hogy a nagyobb tortából mindkettejüknek több jut, és akár elég is. A felek együttműködő problémamegoldók, akik tudásukat nem versengő taktikára, hanem a legjobb megoldásra összpontosítják, amelyben mindkét fél érdekei érvényesülhetnek.

⁹ Fischer–Ury–Patton: *Getting to Yes*. Pengiun, magyarul: *A sikeres tárgyalás alapjai*. Bagolyvár Kiadó. 1998.

¹⁰ A könyvben csak a versengő és együttműködő stratégiai szerepel. Az információ-feldolgozót nem is lehetett volna abban a könyvben tárgyalni, mert későbbi gondolat, és az idézett művek is később születtek.

Minden tárgyaló tisztában van vele, hogy az, amit egy vita kezdetén vagy egy konfliktus közepén kimond a másik, csak egy eleme mindannak, ami őt vezeti. Ezt a kezdő álláspontot, amit a tárgyaló fél a tárgyalás előtt eldöntött, hogy el szeretne érni, nevezzük pozíciónak. Okos tárgyalót pozíciója kialakításában érdekeinek és szükségleteinek mérlegelése vezeti, és az az elképzelés, ami az ő fejében él arról, hogy hogyan tudja ezeket kielégíteni.¹¹

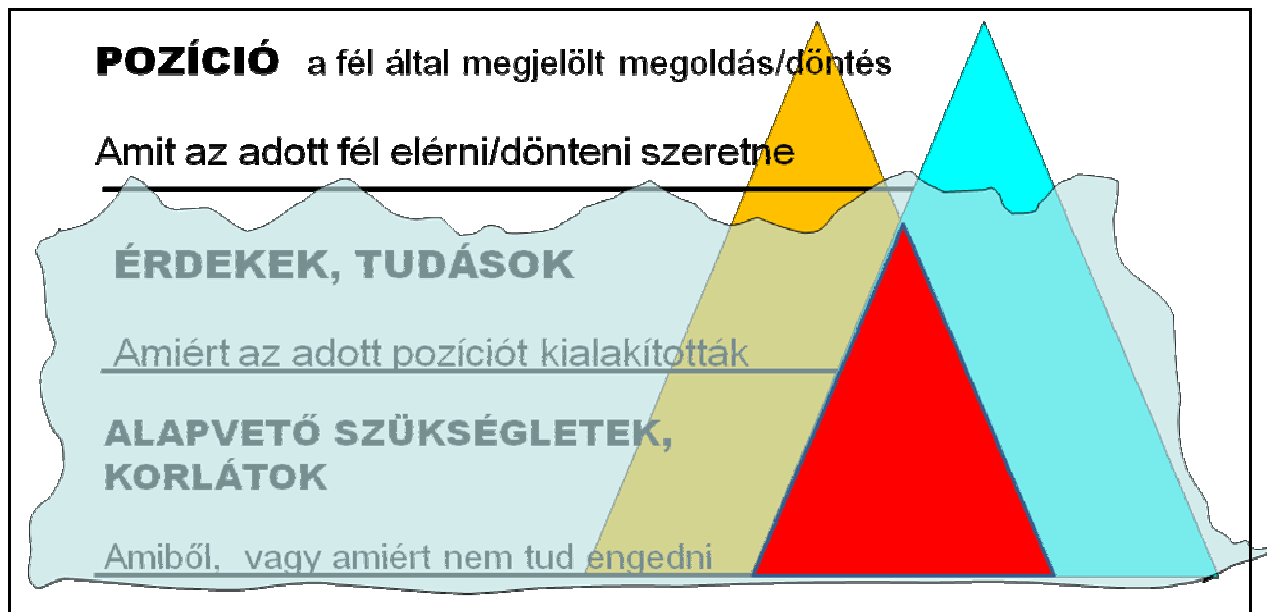
5. ábra: A pozíció és ami mögötte van



Azért kell tárgyalnunk a másik féellel, vagy azért kerültünk konfliktusba, mert kezdő álláspontunk/pozíciónk eltérő, konfliktusokban látszólag összeegyeztethetetlen. A tárgyalóasztalhoz azért ülünk, mert van valami, ami mégis összeköt minket: ennyiben egymásra utaltak vagyunk. Ez az egymásrautaltság azt jelenti, hogy biztosan van közös mező érdekeink és szükségleteink között. Ha nem lenne ilyen, nem tárgyalnánk. (A 6. ábrán az átfedő piramisok ezt a helyzetet érzékeltetik.)

¹¹ Az érdekek és a szükségletek között az a különbség, hogy a tárgyalás során az érdekeimből hajlandó vagyok engedni, a szükségleteimből nem tudok. Ez a megkülönböztetés nagyon fontos a részletesebb elemzésekben, ezért, bár itt főleg csak az érdekek tárgyalásáig jutok, mégsem akartam kihagyni.

6. ábra: Pozíciók, érdekek és szükségletek



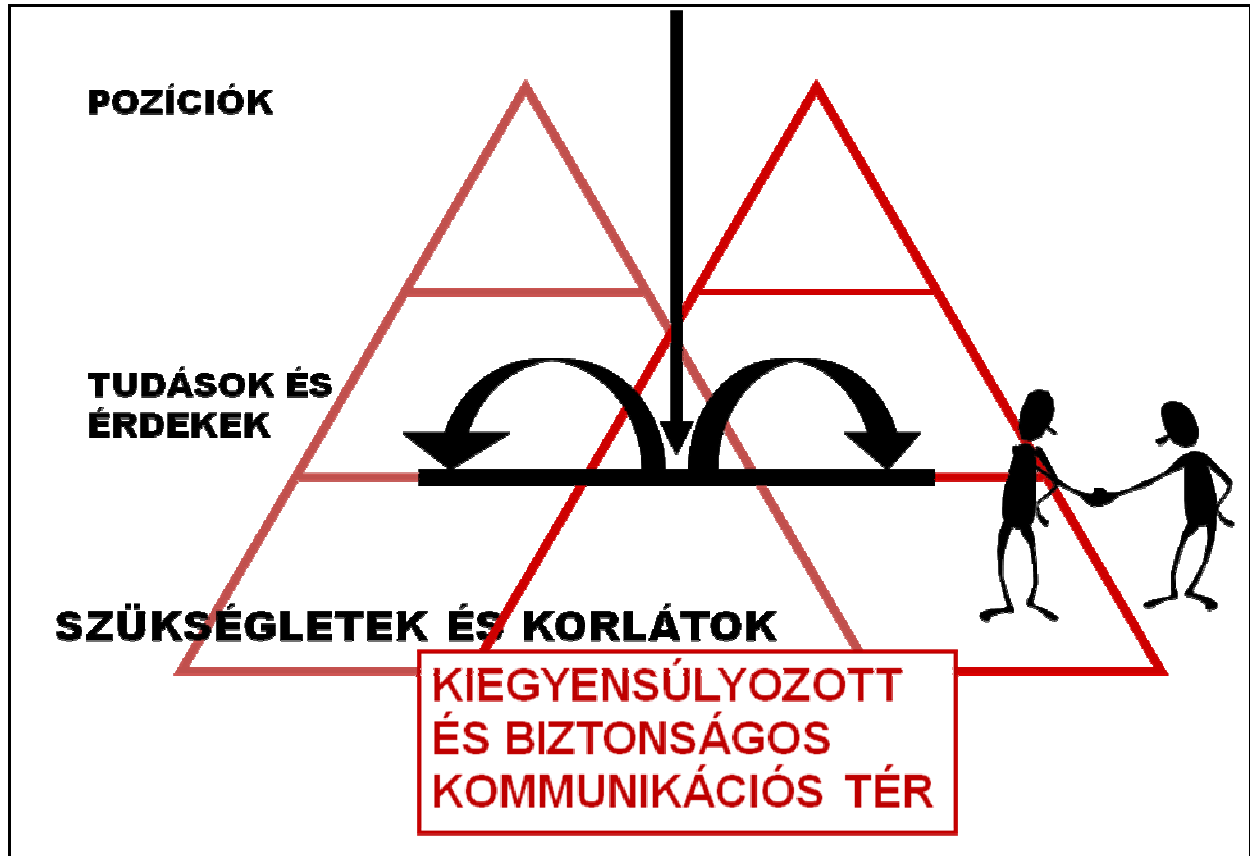
Amikor pozíciók alapján tárgyalunk, az a kérdés, hogy ki mennyit enged. Kötélhúzás indul, amely eldönti, hogy a két kiinduló álláspont között melyik ponton kötjük meg a kompromisszumot. Az együttműködő stratégia ettől eltérő. Az érdek alapú/együttműködő tárgyalás kiindulópontja az, hogy ha nem a pozíciókhoz ragaszkodunk, hanem az érdekek szintjén keressük a közös pontokat, akkor jó esélyünk van olyan megoldást találni, ami – lehetőség szerint – mindkét fél érdekeit figyelembe veszi. Az ilyen tárgyalás fókuszában nem a „torta felosztása”, hanem a megnagyobbítása (vagyis a legjobb megoldás) van. Hiszen ha nagyobb a torta, mindenkinek több juthat belőle.

7. ábra: Tárgyalási stratégiák összehasonlítása



Az együttműködő tárgyaló azt kívánja először feltárni, hogy mik a felek érdekei és szükségletei, majd az így kialakuló teljes térképen keresi a legnagyobb közös/összes hasznot jelentő megoldást. A taktika itt nem sarokba szorításra, meggyőzésre, legyőzésre irányul, hanem az a célja, hogy kialakulhasson az a biztonságos tér és helyzet, amelyben a felek megnyílnak, és hozzáteszik tudásukat és véleményeiket a teljes érdektérképhez. E folyamat legfontosabb eszközei a tisztelet, biztonság, aktív figyelem és a térképezés és elkötelezés szétválasztása. Ebben a megközelítésben az első az érdekek kölcsönös megértése. Ez alapján lehet a közös pontokat megkeresni, és olyan megoldásokat kitalálni, amelyek legjobban illeszkednek az érdekekhez. Alkuról, felosztásról, megegyezésről csak ez után érdemes beszélni, amikor kialakul a legjobb megoldás. Az, amely a legtöbb előnyt tartalmazza.

8. ábra: Érdek alapú tárgyalás



Az itt következő 1. táblázat a két tárgyalási megközelítés rövid összefoglalóját adja.

1. táblázat: Tárgyalási technikák¹²

VERSENGŐ tárgyalási technika POZÍCIÓ ALAPÚ		EGYÜTTMŰKÖDŐ tárgyalási technika ÉRDEK ALAPÚ
Alapprobléma: Pozícióvédő tárgyalás: milyen játszmát játszszak?		Megoldás: Változtasd meg a játszmát: a lényegről tárgyalj!
Puha tárgyalás	Kemény tárgyalás	Elvekkel tárgyaló
A résztvevők barátok.	A résztvevők ellenfelek.	A résztvevők problémamegoldók.
A cél a megegyezés.	A cél a győzelem.	A cél a megegyezés, hatékony és barátságos légkörben.
Engedményeket teszel a kapcsolat érdekében.	Engedményeket követelsz a kapcsolat feltételeként.	Szétválasztod az embereket és a problémát.
Engedékeny (puha) vagy mind az emberekkel, mind a problémával kapcsolatban.	Kemény vagy mind az emberekkel, mind a problémával kapcsolatban.	Elfogadó (puha) vagy az emberekkel, de kemény a problémával kapcsolatban.
Bízol a másokban.	Nem bízol másokban.	Viselkedésed független a bizalomtól.
Könnyen váltasz pozíciót.	Beásod magad a pozíciójába.	Az érdekekre koncentrálsz, nem a pozíciókra.
Ajánlatokat teszel.	Fenyegetésekkel operálsz.	Feltárod az érdekeket.
Kimondod, hogy meddig tudsz elmenni a megegyezésben.	Homályban tartod, hogy meddig tudsz elmenni a megegyezésben.	Megpróbálsz nyitott maradni.
Egyoldalú áldozatot is elfogadsz a megegyezés érdekében.	Egyoldalú előnyöket kérsz a megegyezésért cserébe.	Mindkét oldal számára nyereséges megoldást keresel.
Azt az (egy) opciót keresed, amit a másik el tud elfogadni.	Azt az (egy) opciót keresed, amit te el tudsz elfogadni.	Először többféle opciót térképezel fel, és csak később döntesz.
A megegyezéshez ragaszkodsz.	A pozíciódhoz ragaszkodsz.	Objektív döntési kritériumok használatához ragaszkodsz.
Megpróbálsz elkerülni az a küzdelmet/harcot.	Meg akarod nyerni a harcot.	Harc helyett megpróbálsz korrekt (a kritériumoknak és sztenderdeknek) megfelelő eredményt elérni.
Engedsz a nyomásnak.	Nyomást gyakorolsz.	Érvelsz és nyitott vagy az érvekre, az elvekkre engedsz és nem a nyomásnak.

¹² Fischer, R.–Ury, W.–Patton, B.: Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In. 2nd Edition. Penguin, 1991. c. könyv alapján

A magyarázat és a tábla logikájában talán jól érthető. Mégis felmerülhet a kérdés: nem széplelkű philantrópia diktálja-e ezeket a gondolatokat? Nem irreális-e egymás érdekeinek ilyen mérvű tiszteletben tartását manapság vitában álló felektől elvárni? Azt hiszem, nem. Azért nem, mert a lényeg nem a jóakarátú együttműködés, hanem az, hogy mindkét félnek érdekében áll megtalálni a legjobb megoldást. Ha a problémamegoldás során vállalják a feltárást, esélyük is lesz erre. Bár az átlagos hazai vita- és tárgyalási kultúránk távol áll ettől a felfogástól, mégis a tapasztalat azt mutatja, hogy ha van valaki egy adott ügyben, aki képes erre az útra terelni a vitát, akkor általában sikerül ezzel a stratégiával látszólag esélytelen helyzetekben is eredményt produkálni.¹³ (Pallai, 2011 a) Mediációs folyamatokban pedig ez a mediátor szerepe, amit jó szakember általában be is tud váltani.

Nemzetközi kutatások és tapasztalatok is bizonyítják, hogy az együttműködő folyamatok komoly hasznot hozhatnak a feleknek. Azokban a helyzetekben, amelyekben a felek nem ragadtak bele saját pozíciójukba (a megoldásról alkotott kiinduló elképzelésükbe), hanem – tisztelve a másik fél érdekeit is – az első lépésben a legnagyobb össz-nyereséget keresték (vagyis a legjobb megoldást), minden fél eredményesebben tudta zárni a tárgyalást, mert a megegyezés egy új megoldásról szólt, és nem az eredeti verzió előnyeinek felosztásáról. De hogyan? Az együttműködő tárgyalás során nemcsak a pozíciók ismertetése történik meg. A felek megismerik és megértik a másik fél érdekeit és szükségleteit, és ennek ismeretében képesek a valós érdekekhez legjobban passzoló megoldást megtalálni.

Módszerek és stratégiák összefüggései

Mielőtt továbblépünk, érdemes röviden összekapcsolni az eddig bevezetett elemeket. Amikor közvetlen tárgyalást folytatunk, csak rajtunk múlik, hogy a három módszer közül (versengő, feltáró, együttműködő) melyiket választjuk. Talán még az se mondható ki, hogy az egyik fél szempontjából biztosan az együttműködő stratégia hozza a nagyobb nyereséget az alku tárgyában. A biztos differencia az össznyereségben (vagyis a két fél hasznának összegében) és a tárgyalásnak a felek kapcsolatára gyakorolt hatásában van. A versengő tárgyalásban benne rejlik a kapcsolat megromlásának veszélye, míg az együttműködő tárgyalás szinte biztosan megőrzi a korábban kialakult kapcsolat minőségét, sőt gyakran még javítja is.

¹³ Az idézett cikkben részletesen idézek egy iskolabezárás kapcsán létrejött ilyen együttműködő konfliktusmegoldó folyamatot.

5. eset: Könyvtári ablaknyitás

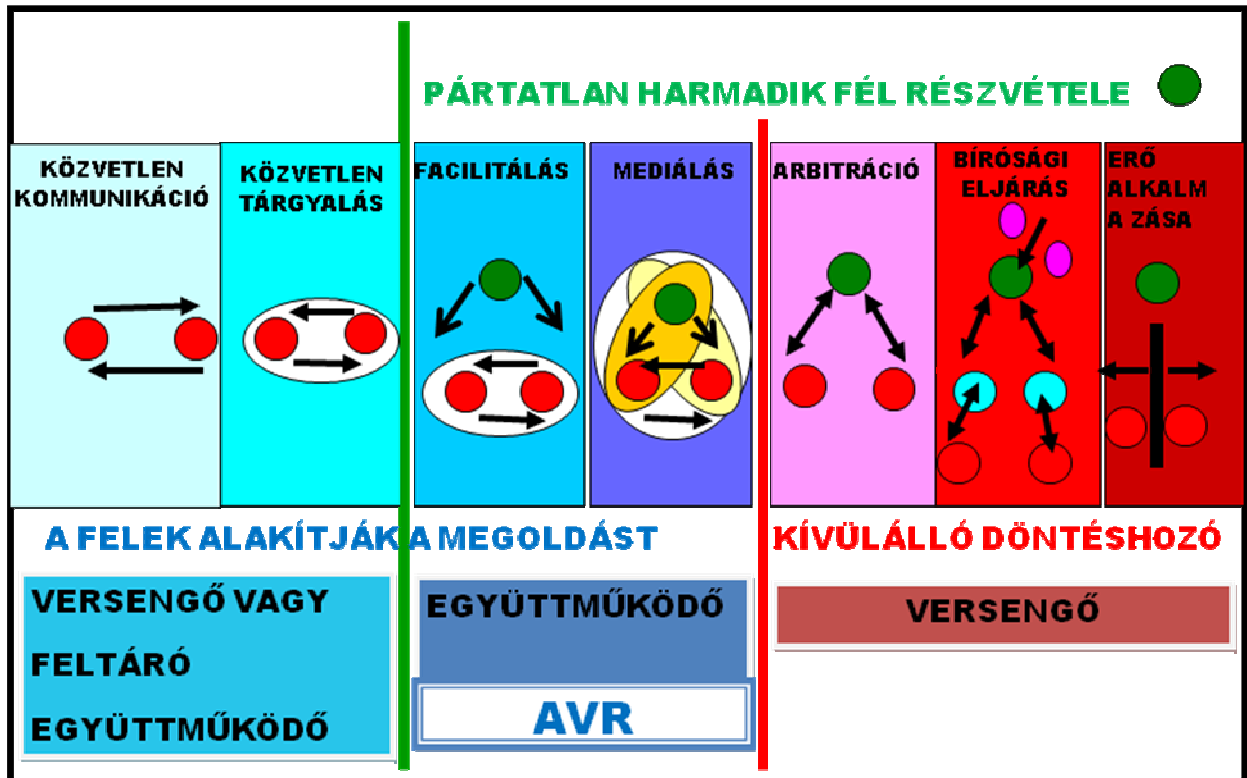
Nézzünk egy rövid példát a Fischer–Ury könyvből! Két ember ül a könyvtárban. Az egyik ki szeretné nyitni az ablakot, a másik azt szeretné, hogy zárva maradjon. Természetesen bármikor felállhat az egyik, és a másik véleményét figyelmen kívül hagyva, kinyithatja az ablakot. Erre megtörténhet, hogy a másik dühös lesz, és szintén szó nélkül feláll és becsukja. Az is megtörténhet, hogy az egyik fél megpróbálja rábeszélni a másikat saját elképzelésére, vagy koalíciót építhet a többi olvasóval a megoldása mellett. Ezek mind versengő megoldások, és mind feszültséget szülnek. Ha éleződik a vita, és valaki a könyvtárhoz fordul, ő – ha esze van – megpróbálja feltárni az indokokat. Kiderülhet, hogy az egyik olvasó azért akarja kinyitni az ablakot, mert elhasználtnak érzi a levegőt, és úgy érzi, hogy emiatt nem tud koncentrálni, a másik meg azért nem akarja a nyitott ablakot, mert attól fél, hogy huzatot kap a nyaka. Erre van megoldás: a könyvtáros a szomszéd szobában nyit ablakot, hogy ne legyen huzat, de a friss levegő bejöhessen. Az információ-feldolgozó megközelítéssel a könyvtáros kezelni tudta mindkét érdeket. A két olvasó együttműködő megoldása is ehhez hasonló. Az egyik odafordul és megkérdi, hogy zavarná-e a másikat, ha a rossz levegő miatt kinyitná az ablakot. Van esély, hogy már az első válaszban is szerepel az indok, de ha nem, akkor ki is lehet deríteni. Rövid, udvarias beszélgetés során megszülethet a mindkét fél érdekét szem előtt tartó megoldás, és még jó érzésű kapcsolat is alakulhat a felek között.

Az AVR módszerekben (a facilitálás és mediálás során) a levezető harmadik fél minden esetben együttműködő folyamat felé vezeti a feleket. (Hogy hogyan teszi, azt később részletesen bemutatom.) Ezen a ponton azt fontos csak elmondani, hogy a jól vezetett AVR folyamat nemcsak az adott konfliktus oldását, de a felek viszonyának javulását is eredményezheti.

Az AVR módszerek és a 9. ábra jobb oldali részén ábrázolt három külső döntéshozóval történő folyamat között a legfontosabb különbség az, hogy ezekben a folyamatokban a felek érdeke az, hogy együttműködő stratégiáról versengőre váltsanak. Mivel mindhárom esetben a harmadik fél szerepe a megítélés, és nem a folyamattámogatás, a feleknek az áll érdekében, hogy magukról, és álláspontjukról minél kedvezőbb képet fessenek. Ezekben a formákban az érvelés és meggyőzés harc, aminek célja, hogy a döntésre felhatalmazott felet a magunk oldalára állítsuk. Ebben a harcban a felek általában segítőköt (ügyvédeket, jogászokat) használnak, akik az érdekek helyett jogi alapon

érvelnek. Az esetek túlnyomó többségében a felek viszonya ellenségessé válik és megromlik az ilyen folyamatok során.

9. ábra: Tárgyalási módszerek és stratégiák kapcsolata



Mikor melyiket használjuk?

Annak eldöntéséhez, hogy mely esetben milyen módszert és milyen stratégiát válasszunk, alapvetően két dolgot érdemes mérlegelni: egyrészt azt, hogy mi a vita tárgya, másrészt pedig azt, hogy milyen a viszonyunk a másik féllel.

A vita tárgya és a stratégiaválasztás

A vita tárgya szerint kétféle alaphelyzetet érdemes megkülönböztetni: az *elosztási (egydimenziós) és az ún. integratív, vagy több szempontú vitákat*¹⁴. Az elosztási helyzet azt jelenti, amikor egy adott

¹⁴ Distributive and integrative negotiation.

dolgon kell osztozkodni valamilyen arányban. Egy tárgyalást akkor szoktak igazán elosztási vitának tartani, amikor a megegyezés alapvetően egydimenziós felosztás: amennyivel az egyik többet visz, a másik annyival kevesebbet, és az egyik fél vesztesége nem kárpótolható más dologgal. Ilyen helyzet az egyszerű áralku: amikor a turista a bazárban alkuszik az áron egy olyan árussal, akit soha többé nem fog látni. Ebben az esetben viszonyuk egyetlen dimenziója az ár. Ilyen esetben természetesen nagyszerűen működik a versengő stratégia, hiszen a két fél későbbi kapcsolata nem játszik komoly szerepet. Szervezetekben, közösségekben, településeken azonban a szereplők az alku után is együtt maradnak. Viszonyuk megromlása kárt okoz nekik. Ezért még egyébként egydimenziósként kezelhető esetekben is meggondolandó, hogy érdemes-e keményen versengeni.

6. eset: A fogoly dilemmája

Briliáns matematikai bizonyítást dolgozott ki erre a játékelmélet is. Biztos mindenki hallott már a híres fogoly dilemmáról. Két tettestárs elkülönített cellában ül. Mindkettőnek felajánlották, hogy szabadon távozhat, ha a társa ellen vall. Ebben az esetben a társat 10 évre büntetik. Azt is tudják, hogy ha egyikük se vall, akkor a bizonyítékok alapján egy-egy évet kapnak, ha mindketten vallanak, akkor meg öt-öt évet. Mivel nem tudnak egymással egyeztetni, és nem tudnak egymásban bízni és együttműködni, legjobb egyéni stratégia bevállalni a vallomást. Így az egy-egy évhez képest négy-négy évet vesztenek. A helyzet érdekessége azonban az, hogy ha hasonló nyereség eloszlású játékot nagyon sokszor játszanak a felek, akkor már az alapvetően együttműködő stratégia a legkedvezőbb.¹⁵ Ez a játékelméleti eredmény számunkra azért fontos, mert ezzel a matematikusok azt bizonyították, hogy tisztán önző érdekek alapján is kialakulhat az együttműködés, ha a kapcsolat és a játszmák viszonylagosan sokáig fennmaradnak.¹⁶ (Mérő, 1996: 46-71)

Az egyszerű elosztási helyzet után nézzük a komplikáltabb eseteket, hiszen legtöbb vita ennél komplexebb. Vagy azért, mert a felek viszonya tartósabb, így más, későbbi kompenzációkat vonhatnak be az alkuba, vagy mert olyan vitában állnak, amelynek sok eleme van, így új, mindkettőjük érdekét figyelembe vevő megoldásokat találhatnak. Vagyis integrálhatják különböző

¹⁵ A nyerő stratégia egy kicsit komplikáltabb, mint a „mindenáron együttműködés”, de a részletekre itt nincs hely. Mérő könyvében a részletes magyarázatot magyarul is el lehet olvasni. (Mérő 1996: 46-71)

¹⁶ Nagyon sok játékelméleti forrás leírja a Fogoly dilemmát. Magyarul Mérő könyvét ajánlom, ami komolyabb matematikai apparátus nélkül, közérthető formában tárgyalja a témát és kitér társadalmi következményeire is. (Mérő, 1996)

érdekeiket a megállapodásba. Mivel általában a felek preferenciái eltérnek a különböző tényezőkkel kapcsolatban, lehet olyan megoldásokat találni, ahol az egyes tényezőkben az egyiknek többet, aki számára éppen az a tényező fontosabb. Végül az egyik dimenzióban szerzett előny egy másikban kiegyenlíthető, így nyer-nyer helyzet alakulhat ki, és összességében mindkét fél jó érzéssel távozhat.

7. eset: Nyer-nyer típusú alku

Egy narancs vagy torta felosztásának példáján is megérthetjük, hogyan kell nem a széplelkűségnek vezetnie az együttműködő tárgyalást. Ha egy narancsunk vagy tortánk van, a versengő szemlélet szerint bármeddig beszélgethetünk, ha valaki nagyobb szeletet kap, akkor a másiknak biztosan kevesebb jut. Ez a tétel mindaddig igaz, amíg ki nem derül, hogy az egyik embernek a narancs húsa kell, mert narancslét akar préselni, a másiknak meg a héja, mert narancsos csokiba akarja reszelni. Vagy az egyik gyerek a marcipán állatkát szereti a tortáról, a másik pedig a piskótát. Ezekben az esetekben a felezésnél sokkal jobb megoldások kínálóznak, amelyek az érdekek integrálására épülnek: a felezéshez képest „nyer-nyer” típusú alku a héj-hús és piskóta-marcipán felosztás.

A szervezeti, települési és közösségi vitákban és konfliktusokban általában megtalálhatók az egymást kiegészítő (komplementer) elemek, vagyis azok az elemek, amelyekben a résztvevők preferenciái, érdekei és értékelései eltérnek, vagy egymást kiegészítik. Ezeknek az elemeknek a cseréje adhat lehetőséget az össznyereség növelésére.

Mivel a humán szolgálati szakemberek, akik számára ez a jegyzet íródott, szervezeti, települési és közösségi vitákkal, konfliktusokkal fognak találkozni, amelyek olyan emberek vagy csoportok között zajlanak, akik továbbra is kapcsolatban maradnak egymással, a fenti magyarázat alapján én az együttműködő tárgyalási stratégiára fogok koncentrálni a továbbiakban, annak folyamatát és főbb eszközeit fogom részletesebben kifejteni.

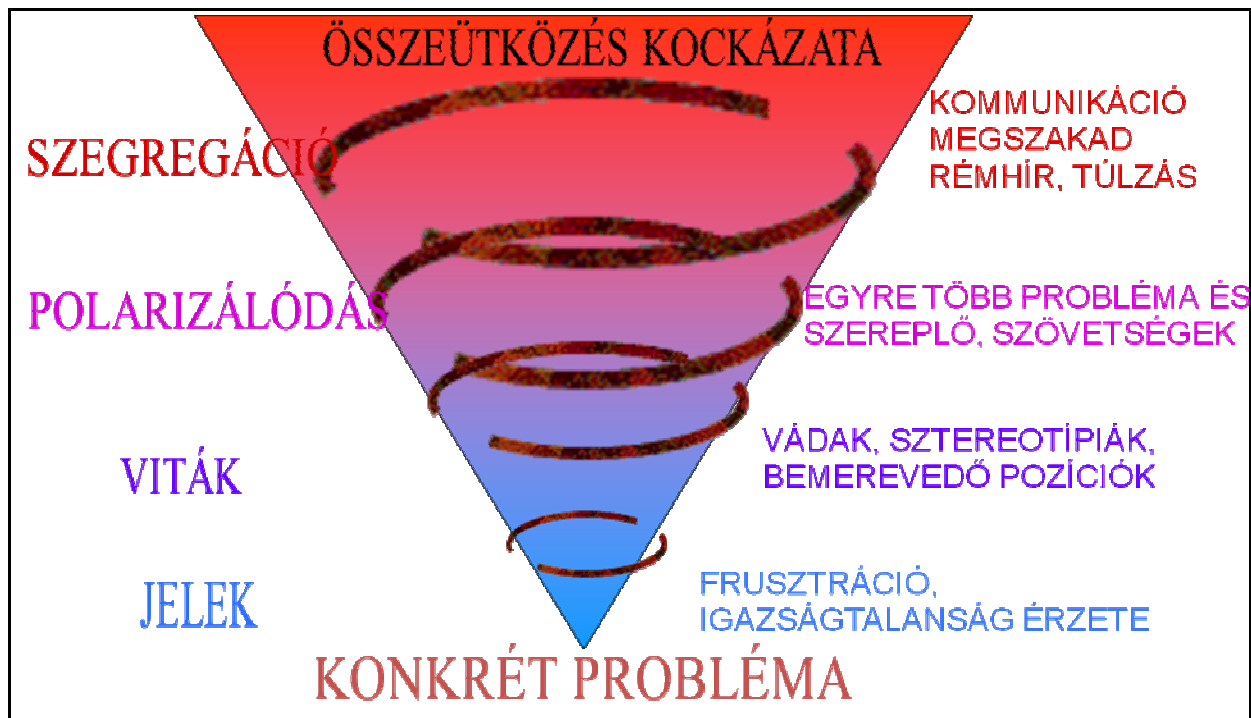
Közvetlen vagy közvetített tárgyalás

Az eddigiekből talán már nyilvánvalóvá vált, hogy együttműködő tárgyalási stratégiát választhatnak a közvetlenül tárgyaló felek is, és ezt a stratégiát támogatja a levezető harmadik fél is az AVR módszerű közvetített tárgyalás során. Így a kérdés az, hogy mikor érdemes közvetlen tárgyalást folytatni, és mikor érdemes közvetítőt igénybe venni a tárgyaláshoz. Véleményem szerint mindaddig érdemes

közvetlenül tárgyalni, ameddig a tárgyalás előre halad, és van esélye, hogy megegyezésre tudnak jutni a felek. Több indok szól emellett. A legfontosabb az, hogy saját helyzetüket a felek ismerik legjobban, így nekik van legtöbb esélyük pontosan felderíteni, mi lenne a számukra legkedvezőbb megoldás. Egy másik indok az, hogy az egymás iránt érzett bizalom akkor erősödik meg leginkább, ha a felek azt tapasztalják, hogy meg tudják oldani vitájukat, meg tudnak egyezni. Így a kapcsolat szempontjából is ez a legjobb megoldás. Nem utolsósorban: nem kell külső felet hívni, időt, pénzt áldozni a folyamatra.

Sajnos gyakran előfordul, hogy az érintettek nem oldották meg vitás kérdéseiket akkor, amikor azok még egymás között is kezelhetőek lettek volna. Ilyen esetekben az elhúzódó vita vagy konfliktus a kapcsolatok romlásához, a konfliktus kiéleződéséhez (eszkalációjához) vezet. A konfliktusok erősödését egy spirállal szokták érzékeltetni, amely a vitáktól a polarizáción, szegregáción keresztül vezet az esetleges erőszakos összeütközésekig. A 10. ábra az eskalációs dinamikát mutatja közösségi és települési konfliktusok esetére. Az ábrán jól látható, hogy a dinamika lényege, hogy egyes konkrét problémákból induló feloldatlan feszültségek generálnak egyre élesebb és pártosabb vitákat, amelyek fokozatosan vezetnek a közösség csoportokra bomlásához, a csoportok eltávolodásához, a kommunikáció gyengüléséhez és torzulásához. Ha a dinamikát nem lehet megállítani, hanem további események vagy hatások tovább erősítik, eljuthat az eskaláció az erőszakig is. Szervezetekben a konfliktusdinamika általában „csak” a polarizációig (vagyis csoportokra szakadásig) vezet. Ritkán ezek a konfliktusok is elvezethetnek a csoportok kiéleződött harcáig is, ami azt is eredményezi, hogy gyakorlatilag megszűnik a kötelezőn túlmenő érdemi kommunikáció, és egyre ellenségesebb érzelmek, elképzelések alakulnak ki a csoportok között, bár erőszakig nem igen fajul a helyzet.

10. ábra: A konfliktus dinamikája



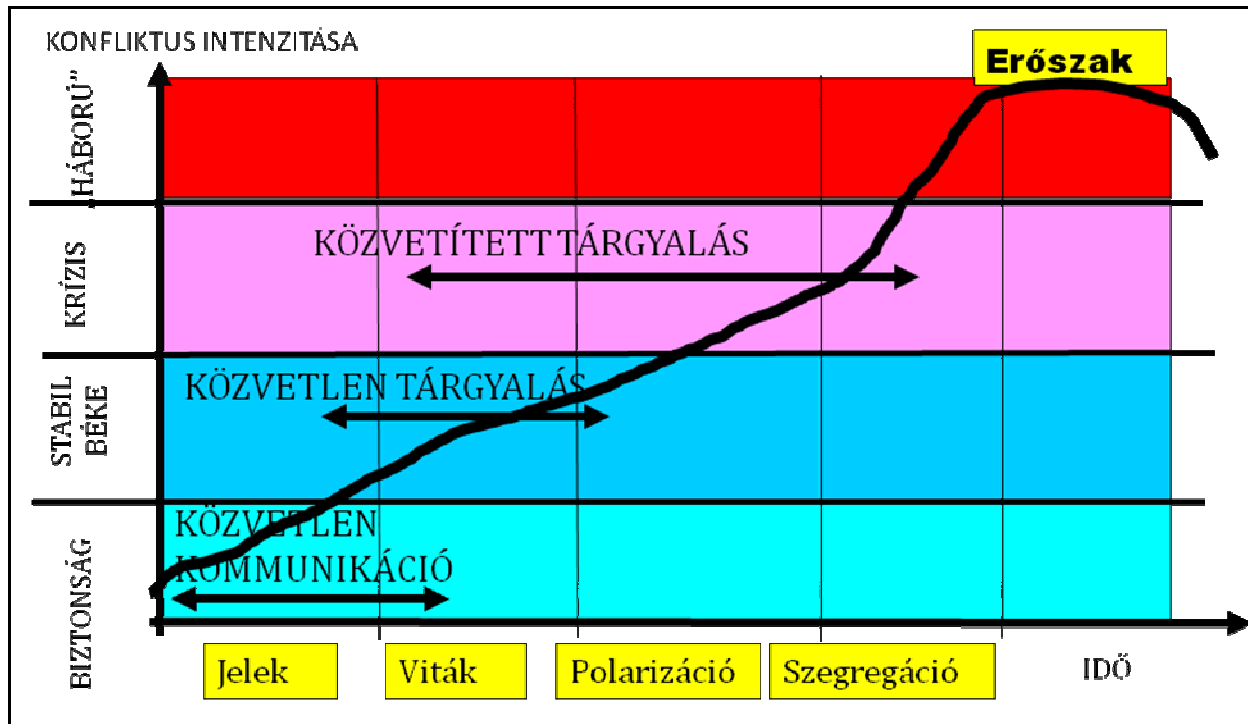
A konfliktusdinamikában akkor következik be az a pont, amikor már a felek magukban nehezen tudnak konstruktív egyeztetési folyamatra lépni, amikor a pozíciók bemerevednek, sztereotípiák és általánosítások veszik át a higgadt megfigyelések és aránylag tényszerű közlések helyét, és egyes eseményekről a felek olvasata lényegi elemekben válik eltérővé. Közvetítőt kizárólag ilyen esetekben érdemes bevonni, amikor:

- a felek egymással nem tudnak konstruktív párbeszédbe bonyolódni, mert jelentősen megromlott köztük viszony;
- az alapvető bizalom sincs meg, vagy olyan erős a feszültség, hogy beszűkíti a felek észlelését és gondolkodását;
- esetleg annyira beásták magukat ellentétes pozícióikba, hogy összeegyeztethetetlennek látják egymás pozícióit.

Ilyenkor a pártatlan harmadik személynek még mindig sikerülhet olyan körülményeket teremteni, amelyek között elindul a párbeszéd. A közvetítő ilyenkor segíthet biztonságos körülményeket

teremteni a kommunikáció újraindításához, a pozíciókat oldani, a nézőpontokat közelebb hozni, és egy hatékony tárgyalási és megegyezési folyamatot kialakítani.

11. ábra: Vitarendezési módszerek a konfliktus intenzitása szerint



Azért is fontos ilyen helyzetekben a vitarendezéssel mielőbb megpróbálkozni, mert ha egyes konfliktusok megoldatlanul maradnak, esély van arra, hogy további kérdésekben távolítják az álláspontokat. Ha ez bekövetkezik, egyre keményebbé válnak a csoporthatárok, és erősebbekké a falak, amelyeket egymás közé építenek. Még polarizált, sőt szegregált helyzetben is van esély a konstruktív megoldásra és a dinamika visszafordítására, de a feszültség növekedése azt jelenti, hogy a folyamat egyre több előkészületet és felkészültséget igényel, és nemcsak a racionális konfliktuselemeket kell kezelni, hanem az eskaláció során elszenvedett sérelmeket is helyre kell állítani. Mint látni fogjuk a későbbiekben, akár alapvetően egyszerűen kezelhető, de feloldatlan konfliktusok is, ha elhúzódnak és kiéleződnek, gyakran komplex, nehezen kezelhető helyzetekké fejlődnek. (Pallai, 2011.c)

8. eset: Mérgező beszélgetések¹⁷

Ilyen folyamatról szól a Mérgező viszonyok című videó, amely egy munkahelyi incidenst követő resztoratív esetmegbeszélést és az egy évvel későbbi utánkövetést mutatja be. A videóból kiderül, hogy kisebb munkahelyi feszültségek és megbeszéletlen apró konfliktusok vezettek oda, hogy a munkatársak egy csoportja a vezetőjével kapcsolatban felgyülemlett rossz érzéseket egy horgász hétvégén megalázó módon kibeszélte a vezető háta mögött, az ügyfelek előtt. A munkatársak elmondásából úgy tűnik, hogy amikor elindult a munkatársak beszélgetése, egymást gerjesztették a kijelentések. Időben kezeletlen apró kis sérelmek, mint útiköltség-térítés, dohányzás és hasonlók, vezettek a mindenkit mélyen felkavaró incidenshez. Az incidens után azonban már nemcsak a véleménykülönbségeket és félreértéseket kellett elrendezni, hanem ahhoz, hogy egyáltalán ki lehessen mondani és megbeszélni az ügyintézésre vonatkozó konfliktusokat, egy hosszú és mindenki számára fájdalmas helyreállító beszélgetésben kellett feltárni a sérelmeket, szembesülni a következményekkel, felelősséget vállalni, bocsánatot kérni, és oldani a személyes ellentéteket. Érdeemes végignézni a videót, mert jól mutatja, hogy hogyan tud elindítani egy megbékélési folyamatot a megfelelően vezetett párbeszéd: egyes szereplők megnyílása és felelősségvállalása hogyan teremt lehetőséget a viszonyok rendezésére és a problémák felvetésére.

¹⁷ Azért használtam ezt az esetet, mert a rövid leírás mellett az esetkezelésről készült videó is hozzáférhető: megvásárolható az International Institute for Restorative Practices magyarországi alapítványától, a Közösségi Szolgáltatások Alapítványtól. <http://hu.iirp.edu/Konyvek-es-videok.html>

1. rész: A közvetített konfliktuskezelés – az AVR módszerek

Korábban már volt arról szó, hogy a humánszolgálati szakemberek munkájában meghatározó szerepet kell játszania az együttműködő tárgyalási stratégiának. Arról is volt már szó, hogy aktuális közéleti és szervezeti kultúránk nem ezt a megközelítést, hanem a versengő és erőből döntő stratégiát alkalmazza legtöbbször, annak ellenére, hogy az együttműködő tárgyalási stratégia jóval nagyobb esélyt ad a jó szervezeti és település klíma fenntartására és konstruktív munkakapcsolatok kialakítására. Nem kérdés, hogy ebben a kontextusban a középpontba az együttműködő tárgyalás kell, hogy kerüljön.

Mivel az együttműködő, érdek alapú megközelítés ugyanúgy alkalmazható közvetlen tárgyalás, mint közvetített tárgyalás során, logikus lehetett volna a technikákat két fejezetben tárgyalni: a közvetlen tárgyalás és közvetített konfliktuskezelés módszereire bontva. Ennek ellenére mégis úgy döntöttem, hogy csak az AVR módszerekről (a közvetített tárgyalásokról) írok részletesebben. Azért választottam ezt a megoldást, mert az együttműködő tárgyalás eszközeinek és folyamatának leírása nagy részben átfedte volna az AVR folyamatok leírását. Akár nagy mennyiségű ismétléssel, akár hivatkozásokkal oldottam volna fel a problémát, olvashatatlanná és követhetlenné tette volna a szöveget. Így viszont az AVR módszer leírása logikus rendben lehetséges, és így jó esély van arra, hogy az eszközöket és a tárgyalási folyamatot is érthetőbbé tudom tenni.

Az is emellett a megközelítés mellett szól, hogy bár a leírás az AVR módszerek folyamatát és eszközeit mutatja be, gyakorlatilag a leírt logika és eszközök mindegyike alkalmas közvetlen tárgyalások folyamán is. Az olvasó, így nyugodtan választhat belőlük, kipróbálhatja őket olyan helyzetekben, amikor alkalmasnak látszanak. Érdekes nem csak az egyes eszközöket, de az AVR folyamat szabályalkotó és meggyezés építő logikáját abból a szempontból is végiggondolni, hogy szervezetek és közösségek életében is meghatározó a közös kiindulási pontok és a mindenki érdekeit és elvárásait integrálni tudó, és mindenki által megértett és elfogadott célok és szabályok kimunkálása. Ezért van az, hogy az AVR szakemberek megközelítései közel állnak egyes közösség és csapatépítő eszközökhöz is.

Arra azonban fel kell hívnom a figyelmet, hogy egy ilyen rövid ismertetés ahhoz nem elegendő, hogy az olvasó ez alapján komoly közvetítésre vállalkozzon. Segít viszont a tárgyalási eszköztár bővítésén túl abban, hogy az olvasó megértse a módszert és valószínűleg abban is segíteni tud, hogy később

eldönthesse, mely esetben fog tudni közvetlen tárgyalással célt érni, mikor érdemes AVR szakembert kérni a folyamat levezetésére, és milyen felkészültségű és tapasztalatú szakembert érdemes keresni.

A konfliktus

A jegyzet elején a konfliktust olyan helyzetként definiáltuk, amelyben egymásra utalt szereplők (egyének, vagy csoportok) úgy érzékelik, hogy cselekedeteik, vagy álláspontjaik összeegyeztethetetlenek. Egymásraultaltságuk azt jelenti, hogy szükségesnek látják a konfliktus feloldását, mert különben saját, vagy egymás érdekei, vagy értékei ellen cselekszenek, vagy érdekeik/értékeik sérülnek. Nézzük most kicsit részletesebben, hogy mit is jelent a konfliktus.

A konfliktusok típusai

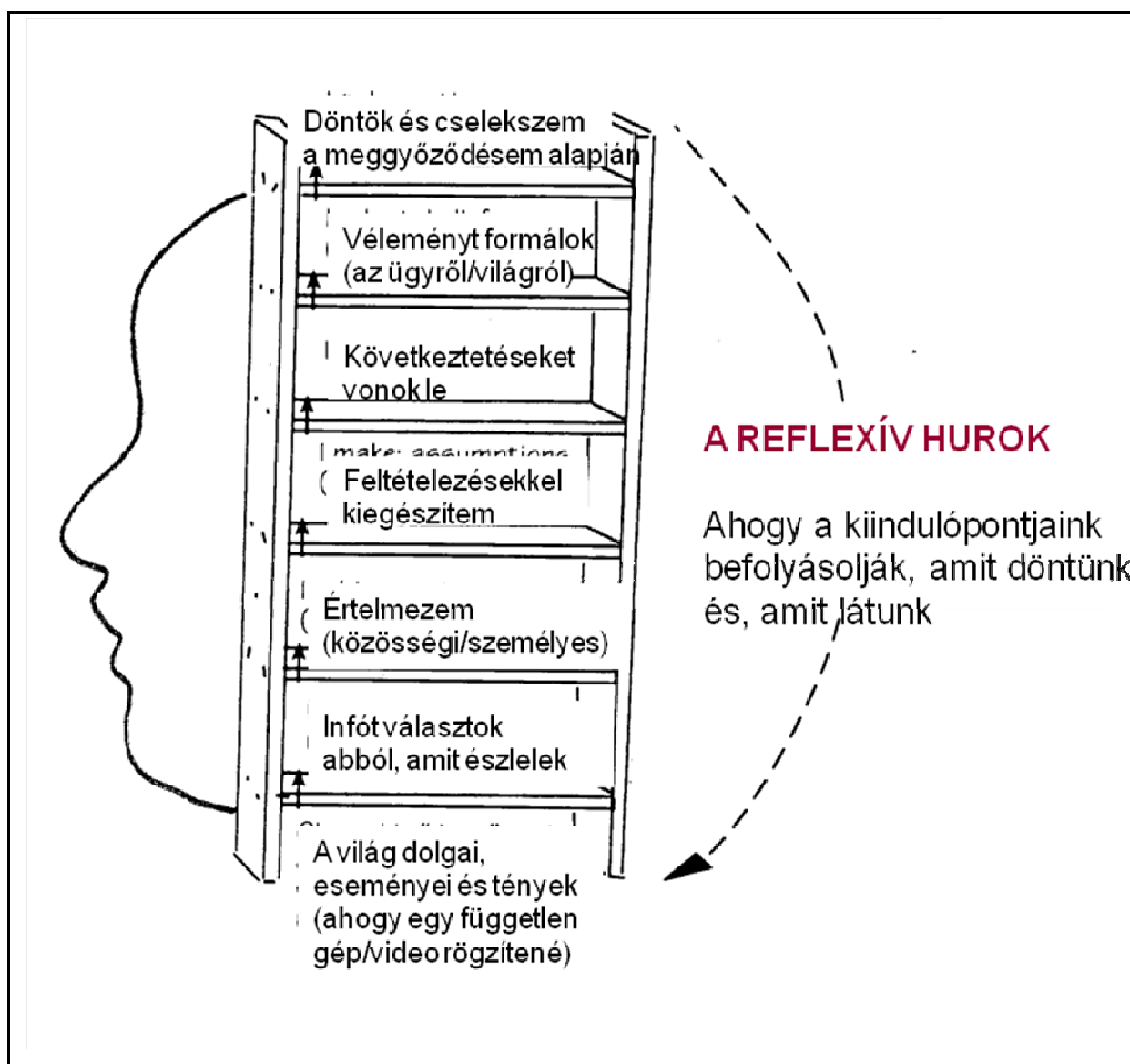
Az első kérdés, hogy mik a konfliktusok típusai. A rendszerezéshez a legismertebb eszköz a Christopher W. Moore rendszere, amely több más jegyzetben is említésre kerül. Én itt megpróbálom a többi jegyzetnél kicsit részletesebben bemutatni a típusokat és néhány gondolatot adni kezelésükhöz is. Moore ötféle konfliktust különít el. (Moore, 1996)

12. ábra: Konfliktusok típusai Christopher W. Moore (1996) szerint



Az *információs konfliktus* látszólag a legegyszerűbb. Akkor beszélünk információs konfliktusról, amikor vagy nem ugyanaz az információ áll a felek rendelkezésére, vagy a rendelkezésre álló információból különböző következtetéseket vonnak le. Amikor tényleg csak annyi a probléma, hogy hiányos, vagy hibás információ alapján gondolkodik az egyik fél, jó esély van rá, hogy az információ tisztázása elegendő a konfliktus oldására. Általában nehezebb a helyzet, amikor az információk relevanciájának megítélésében, interpretációjában, vagy értelmezésében van különbség, mert ezekben az esetekben az egész ún. reflexív hurok végiggondolására is szükség lehet.

9. ábra: A reflexív hurok. Forrás: Peter Senge, 2000



Ilyenkor fel kell fedezni azt a pontot, ami az eltérést okozza, és azt kell valahogy oldani, vagy ha oldani nem lehet (mint pl. 9. esetben, Az iskolai zaklatásban), akkor elfogadva, másféle megoldást kell keresni. Konfliktussá akkor fejlődhet egy ilyen vita, ha nem sikerül azonosítani a cselekedetek vagy vélemények eltéréseinek okát, vagy a másik álláspontja a feltárás után is elfogadhatatlan marad. A konfliktus azért élesedik, mert – mint később látni fogjuk – konfliktushelyzetben a 13. ábrán látható létra szinte minden eleme beszűkülhet: beszűkülhet az észlelés, egyre több ellenséges feltételezés, értelmezés, érzelmek keverednek az álláspontokba, és ezek alapján egyre távolodnak a következtetések, a vélemények. Ettől erősödhet a szembenállás és versengés, ami nehezíti a megegyezést. Ez az információs konfliktus lényege. (Senge: 2000: 68-71) Ezekben az esetekben a konfliktuskezeléshez azonosítani kell az ellentét pontos okát, mert a konfliktuskezelési stratégia attól függ, hogy ez az ok megszüntethető vagy nem.

10. eset: Iskolai zaklatás

Vidéki iskolában, ahol a gyermekek egy része olyan környezetben nevelkedik, ahol több előítélet szemüvegén keresztül nézik az emberek a világot, rendszeres zaklatás alakult ki a magukkal előítéleteket hozó fiúgyermekek és egy másik fiú között, aki a csoport szerint az egyik előítélet célcsoportjába tartozott. Az áldozatot lenézte és szinte minden megnyilvánulását negatívan és elutasítóan értelmezte az előítéletes csoport. Kiközösítették és menekülési reakcióira gyakran agresszióval reagáltak. A kiközösített egyedül maradt, és egyre nehezebben tudta az iskolába járás feszültségeit elviselni, pedig nem volt számára elérhető alternatíva tanulmányai befejezésére. A zaklatás olyan fokot ért el, hogy már az oktatást is rendszeresen zavarta, és kérdésessé vált, hogy a célponttá vált fiú be tudja-e fejezni tanulmányait. Ez volt az a pont, ahol az iskola AVR szakemberekhez fordult segítségért. Az iskola láthatóan a zaklatást és agressziót nem tudta elfogadni, az előítéletekkel kapcsolatban nem alakult ki hasonlóan egységes álláspont, amire a bevont AVR szakemberek a folyamatban építeni tudtak volna. A bevont szakemberek lehetőséget csak rövid konfliktusmegoldó folyamatra kaptak. Ebben a helyzetben a helyreállító folyamat a zaklatás megállítását tudta csak megcélozni, mert az adott közegben az előítéleteket kezelő és toleranciát erősítő transzformatív programra nem volt lehetőség. Így – bár a konfliktus oka kiderült – az ok, az előítéletesség, az arra épülő megítélések és szisztematikus torzítások nem váltak kezelhetővé. (Komoly önmérsékletet igényel egy ilyen folyamat a saját értékrendjében az előítéleteket elutasító levezetőtől.) A folyamat mégis azért volt vállalható, mert már csak néhány

hónap volt hátra az osztály tanulmányaiból, így jó esély volt arra, hogy a megegyezés erre a rövid időre legalább a meg nem támadást – és a kirekesztett diák tanuláshoz való jogát – minimális formában biztosíthatja. A kemény előítéletes magot kezdetben a fegyelmi eljárás elkerülésének szándéka ültette be a beszélgető körbe. A folyamat lassanként felszínre hozott és lebontott néhány torzított észlelést, segített, hogy az osztály tagjai felfogják a kirekesztés súlyát és benne mindannyiuk felelősségét. Így az agressziót indító fiúk támogató közege szűnt meg, és ezzel a zaklatás is megállt. A beszélgetések során sikerült olyan alapvető szabályokban is megegyezni, amelyek betartása megakadályozta az ellentétek újbóli kiéleződését.

A *kapcsolati konfliktus* is benne volt már a fenti iskolai zaklatás esetében, mert a zaklató csoport helyzetértékelését és viselkedését alapvetően sztereotípiái és előítéletei diktálták. A kapcsolati konfliktusoknak ez az egyik forrása. A másik, általában könnyebben kezelhető forrása a rossz kommunikáció és feszültséget gerjesztő rutinok szoktak lenni. Ezek közül az okok közül bármelyik elegendő lehet erősödő negatív érzelmekhez, majd a kapcsolat megromlásához. A konfliktuskezelő tudja, hogy ilyen esetekben a tartós megoldáshoz – a konfliktusos viszony feloldásához – a kapcsolati konfliktus okát kell megszüntetni, de mint a fenti példa is mutatja, erre nem mindig van lehetőség. A helyreállító folyamat ilyen esetben is eredményezhet elmozdulásokat, ha a kiváltó ok nem is oldható, de legalább a következményekkel való szembesülés arra vezeti a feleket, hogy olyan viselkedési szabályokat alkossanak, amivel legalább az élhető viszony fenntartható.

Az *érdek-konfliktus* az egyik olyan alapeset, amely az eddigi példákban is szerepelt. (Gyermekelhelyezés, Városi park, Tojásvásárlás, Könyvtár stb.) Az eddig felsorolt esetek tartalmi (szubsztantív) érdekellentétekről szóltak. Sok olyan érdekkonfliktus van, amelyekben racionális, materiális érdekek ütköznek, és aránylag higgadt, racionális mérlegeléssel megoldásokat lehet találni, és így a konfliktus megszűnik. Az érdekellentétek azonban alapulhatnak pszichológiai és eljárási érdekellentéteken is, vagy az érdekellentétek típusai keveredhetnek.

9. eset: Amikor a parlamenti szabály nem működik

Lawrence Susskind egy egész könyvet írt *Breaking Robert's Rule* címmel azokról a helyzetekről, amikor a hagyományos bizottsági és parlamenti üléseken alkalmazott tárgyalási rend lehetetlenné teszi az érdemi tárgyalást, mert előre meghatározott programja és eljárási rendje egy szigorúan lineáris gondolatmenetbe szorítja a megbeszélést. (Susskind, 2006) Ilyen helyzetek azok a komplex

problémák – például településfejlesztési viták –, amikor a konfliktusnak sok eleme és rétege van. Ilyen esetekben a lineáris tárgyalás gyakran lehetetlenné teszi az elegendő mélységű feltárást és kreatív megoldáskeresést. Azok, akik nem tudják ebben a keretben gondolataikat és álláspontjaikat kifejezni, eljárási konfliktusokat élnek meg, amelyek hozzáadódnak a már meglévő érdek- vagy más típusú konfliktusaikhoz. Ilyen esetekben fontos, hogy olyan módszert találjanak a levezetők, amely beengedi a laterális gondolkodást az elemző és problémamegoldó folyamatba¹⁸ (de Bono, 2000; Block, 2008). A másik helyzet, amelyben a tradicionális lineáris tárgyalási rend kötöttségei megakadályozzák a konfliktuskezelést az, amikor eltérő kultúrájú vagy tapasztalatú csoportok nehezen tudják megvilágítani egymásnak az álláspontjaikat diktáló tapasztalatokat, vagy a megelőző sérelmek miatt a materiális érdek-konfliktus oldásához elengedhetetlen, hogy a sértettek valamilyen formában az érdemi vita előtt megtapasztalják az elismerést és elfogadást. Nagyon sok ilyen példát írtak le hagyományos közösségek és beköltözők közötti területhasználati konfliktusok, vagy hátrányos helyzetű etnikumhoz tartozó csoportokkal kialakult együttélési konfliktusok kezelésével kapcsolatban. Beszélgető körök, történetek (story telling), tárgyak és rituálék segíthetik ilyen esetekben a megbomlott egyensúly helyreállítását, vagy olyan álláspontok megjelenítését és befogadását, amelyekre a rövid hozzászólás nem adna elegendő teret¹⁹. (Forester, 2009: 29-33)

Az érték-konfliktusok gyakran nem okvetlenül tiszta formában jelennek meg. Az értékkonfliktusok valamilyen helyzet kapcsán kerülnek felszínre, amikor valamely döntés vagy választás miatt alakul ki a konfliktus, aminek forrása a szereplők eltérő értékeinek, értékrendjeinek vagy identitásának összeütközése. Az értékek különbözősége fakadhat a személyiségek különbözőségeiből, neveltetésből, eltérő identitásból vagy társadalmi hovatartozásból, politikai kötődésekből vagy bármilyen más okból. (A – valószínűleg mindenki által ismert – nyugat-európai országokban kirobban „fejkendő-viták” gyönyörűen mutatják, hogy mennyire komplikálttá válhat egy ilyen alapvetően érték-konfliktus kezelése²⁰.) Gyakran előfordul az is, hogy eredetileg érdeellentétnek tűnő viták

¹⁸ A laterális gondolkodás kifejtésére itt nincs hely, de fontossága miatt mindenkinek ajánlom Edward de Bono: *Hat gondolkodó kalap* című könyvét, amely magyarul is megjelent, és pontosan elmagyarázza a fogalmat, és eszközöket is mutat gyakorlati alkalmazására. Míg a de Bono-könyv leginkább a laterális folyamatvezetés logikájának megvilágítására, valamint munkahelyi tárgyalások során történő alkalmazására alkalmas, a másik forrás (Block, 2008) a sokszereplős közösségi és települési folyamatok lehetőségeinek megértéséhez nyújthat segítséget.

¹⁹ A Forester-könyv (2009) részletesen bemutat olyan folyamatokat, amelyekben szakembereknek kreatív folyamattervezéssel és vezetéssel sikerült ilyen helyzeteket kezelni. Sok nagyszerű szakember személyes beszámolóit és vallomásait adnak mélységet és teszik hihetetlenül értékesé az esetleírásokat.

²⁰ Például a *The Economist* folyóirat 2009. szeptember 17-ei számában megjelent *In konts ove headscarfs* című cikke is nagyszerű példa arra, hogy mennyire komplikálttá tud válni egy ilyen értékkonfliktus kezelésére tett próbálkozás. <http://www.economist.com/node/14447929>

látszólag feloldhatatlan konfliktussá fejlődnek akkor, amikor kiderül, hogy a felek eltérő értékrendje is ütközik. Ilyen esetekben a legnagyobb veszély az, hogy a hangsúly fokozatosan áttevődik az érdekekről az értékek vitájára, ami nem igen oldható. Ilyen konfliktusokban két lehetőség áll a mediátor előtt. Az egyik az, hogy csak az érdekvitára koncentrál. („Nem kell egyetértésünk világlátásunk részleteiben ahhoz, hogy megegyezünk abban, hogy melyik sarkon létesítünk jelzőlámpát.”) A másik lehetőség az, hogy a mediátor az érték-konfliktus helyett a közös pontok, közös aggodalmak felé vezeti a párbeszédet. Ha ez sikerül, akkor olyan megoldás keresése indulhat el, amely egymás értékrendjének tiszteletben tartása mellett, gyakorlati kérdések kezelésére megoldásokat találhat. (Forester, 2009: 77-91)

11. eset: Abortuszvita

Az egyik egyesült államokbeli, mélyen katolikus államban olyan élessé vált az abortuszvita, hogy a „választás” és „életpártiak” szinte háborút indítottak egymás ellen. A rendőrség ekkor olyan rendeletet próbált elfogadtatni, ami megerősítette volna beavatkozási jogát a tüntetésekre. Ebben a helyzetben mindkét fél a szabad véleménynyilvánítás jogát érezte veszélyben, és oly mértékben felháborodott, hogy leült egymással tárgyalni. A tárgyalás során kiderült néhány közös pont az elköteleződésükben: pl. a veszélyeztetett és terhes tizenévesek egészségügyi ellátása, a születés előtti gondozás stb. Bár nem volt kétséges, hogy az abortuszról alkotott alapvetően ellentétes álláspontok között nem lehetett közös álláspontra jutni, a két tábor tagjai meg tudtak egyezni abban, hogy néhány dologért, ami mindkét félnek fontos volt, közösen lépnek fel. Ezek a megegyezések nemcsak évekig fennmaradtak, de az alapvita hangnemt is tompították, és civilizáló hatást gyakoroltak a további harc eszköztárára. (Forester, 2009: 51-52)

A strukturális konfliktusok gyakran megjelenő elemei a szervezeti és közösségi életnek. Általában kiegyensúlyozatlan hatalmi és elosztási viszonyokból, hibás munkamegosztásból, vagy kapcsolatrendszerből fakadnak, amelyek rendszeresen generálnak feszültségeket a felek között. Természetesen e viszonyoknak nemcsak a formális szervezeti struktúra, hanem az informális szervezeti viszonyok, pozíciók, hatalmi tényezők és eszköztárak is részei lehetnek. A szervezetben való összefogás, a kooperációs kényszer és a kooperáció feszültségeinek összjátéka könnyen vezethet rapid fejlődésű konfliktusdinamikához. Ilyen esetekben általában van egy kiobbantó

esemény, amikor a felek összeütköznek, és ráeszmélnék, hogy a helyzet tarthatatlan. A konfliktus időtálló megoldására általában csak akkor van esély, ha nemcsak az esemény kezelésére szorítkozik a konfliktuskezelés, hanem a mögötte húzódó, a konfliktust gerjesztő viszonyokra és struktúrák átalakítására is kiterjed a folyamat. A kezelés módszere a konfliktus-átalakító, transzformatív folyamat, amiről szintén a komplex esetek kapcsán lesz szó.

12. eset: Szegregált településrész támogatása

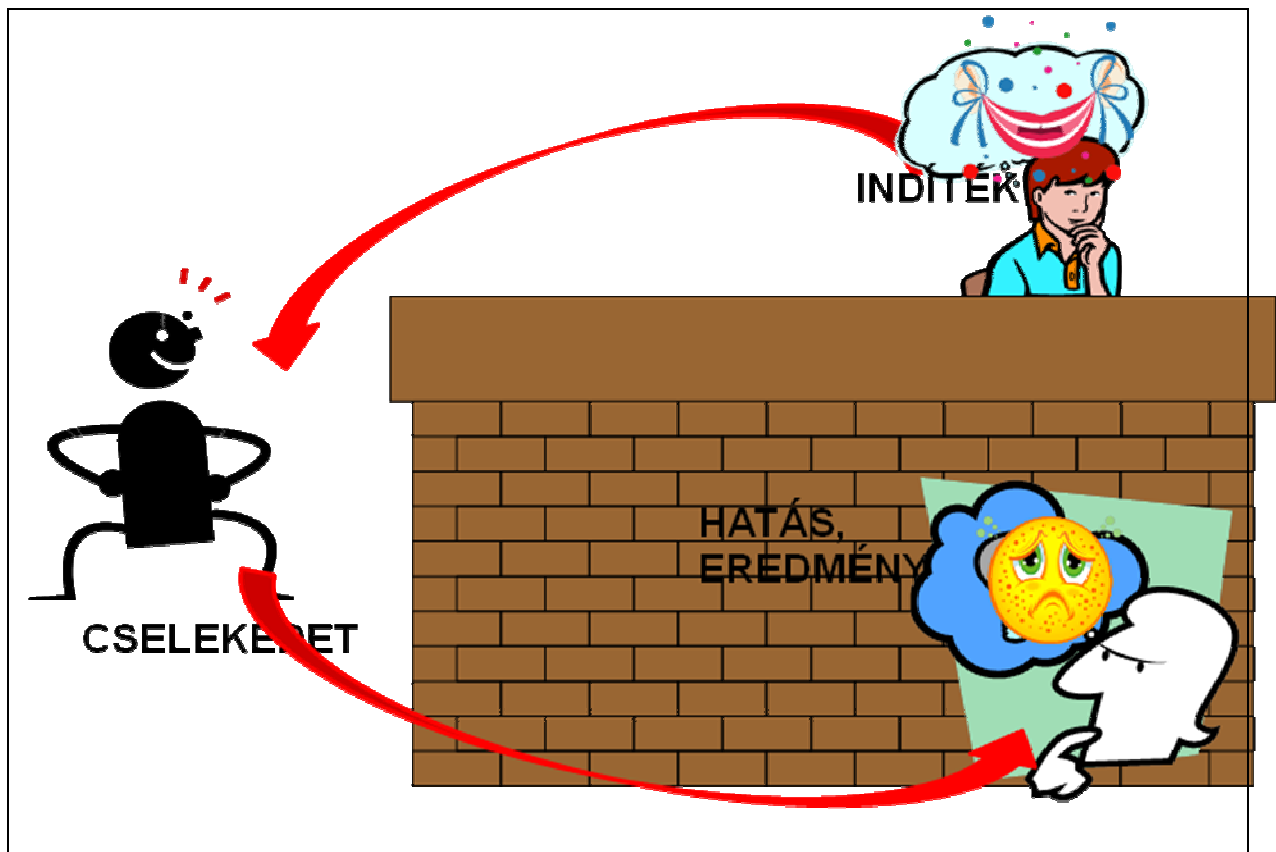
A települési életben tipikus strukturális konfliktust szülnek olyan helyzetek, amikor támogatási rendszereket indítanak, vagy komolyabb támogatott beruházások indulnak egy olyan szegregált településrészben, ahol a hátrányos helyzet és a kisebbségi túlsúly egybeesik. Bár a beavatkozás alapvetően a csoportok vagy egyéni helyzetek/lehetőségek kiegyensúlyozását célozza, kiválthat feszültséget a támogatott és a többi csoport között. Ilyen esetben nagyon nagy a veszély, hogy a helyzet etnikai konfliktussá is fajul, mert a feszültséget könnyen lehet az etnikumon keresztül tematizálni és előítéletekkel összekötni. Így a konfliktus már akár kisebbségi és többségi szereplők közötti konfliktussá fejlődhet. Nagyon hasonló konfliktusok alakulhatnak ki olyan helyeken is, ahol nem kisebbség-többség, hanem csak eltérő társadalmi helyzetű csoportok élnek egymás mellett. Ilyen helyzetekben váratlan események akár gyors eskalációhoz is vezethetnek. Ilyen helyzetekben a kiobbantó esemény kezelése szükséges, de tartós megoldást természetesen csak olyan transzformatív folyamat tud eredményezni, amely nemcsak az epizódra, hanem a strukturális konfliktusra is választ ad. (Gaffikin and Morissey, 2010)

A konfliktushelyzet jellemzői

A konfliktustípusoknál már részben volt róla szó, de a konfliktuskezelő folyamat ismertetése előtt érdemes egyszer röviden összefoglalni, mik is a konfliktushelyzetek általános jellemzői. Talán a felek számára összeegyeztethetetlennek látszó álláspontokon túl a legfontosabb az, hogy amikor elhúzódik egy zavaró helyzet, akkor növekvő feszültséget okozhat. Az erősödő feszültség következménye a növekvő stressz. Stresszhelyzetben általában beszűkül látóterünk, romlik képességünk a higgadt és körültekintő helyzetértékelésre, romlik elemzési képességünk, kommunikációnk, és sokkal nagyobb az esély arra, hogy félreértelmezzük a tetteket, és ösztönös, megdölgöndolatlan reakciókat produkálunk. A stresszhelyzet növekedésével egyre nehezebbé válik a kommunikáció, nehéz tisztázni a félreértéseket és feltételezéseket. Jó esély van rá, hogy a másikba vetette bizalom – ha egyáltalán

volt ilyen – szertefoszlik. Ellenséges hangulatban az ember hajlamos negatívan értelmezni a másik lépéseit, és könnyen összekeveri az észlelt hatást és az indítékot. Ez pedig a legjobb útja az ellenségkép építésének. Logikus következménye mindennek, hogy a konfliktus során általában az álláspontok bemerevednek, a tények és feltételezések összekeverednek, és a felek leegyszerűsítő, „fekete-fehér” olvasatokat alkotnak.

14. ábra: Olvasatok konfliktusa



Ha visszatérünk a 13. ábrán szereplő reflexív hurokra, azon keresztül is megérthetjük, hogyan távolodnak az álláspontok a konfliktus során: egyre inkább csak az álláspontomat alátámasztó dolgokat veszem észre, és értelmezéssel a feltételezéseimet tovább erősítem. Lassan az ellenfél szinte egydimenziós ellenséggé válik, akinek tetteit és szavait bizalmatlanul kezelem, és egyre inkább a saját olvasatom szerint értelmezem.

Az AVR módszerek célja a konfliktuskezelésben

Az alternatív vitarendezés az érdekek és szükségletek szintjén keres olyan megoldást, amelyet a felek elfogadhatónak és igazságosnak tartanak, és amelyről így időtálló egyezségeket köthetnek. Ahhoz,

hogy a felek érdekeiket és szükségleteiket feltárhassák, és együttműködő problémamegoldásba kezdhessenek, elengedhetetlen egy olyan biztonságos helyzet kialakítása, ahol a felek feszültsége csökken, és lehetőségük van a közük épült falakat lebontani.

Természetesen a felek maguk is megeléghetnek a konfliktushelyzetet, és eldönthetik, hogy magukban bontják le a falakat. Kiélezett konfliktusban ez azonban nehéz. A mediátor belépése segíthet megtörni a konfliktusdinamikát, és ha hitelesen tudja a feleket megközelíteni, esélye lehet mind a személyével, mind a módszerrel kapcsolatos bizalomépítést elindítani.

Ezek a feltételek a folyamat indításához kellene. A falak bontogatása ez után következik. A levezető feladata, hogy lehetőséget adjon mindkét félnek arra, hogy ne csak álláspontját mondja el, de lassanként felfedje azt is, ami a „jéghegy csúcsa” alatt van. Nagyon sok esetben ebben a fázisban a problémalátás és a felek viszonya egyszerre formálódik, közeledik és ad alkalmat arra, hogy megegyezzenek.

Nagyon fontos hangsúlyozni, hogy az AVR kiindulópontja, hogy a feleknek kell megegyezni, mert ők tudják, mi a legjobb nekik, és akkor lesz tartós a megegyezés, ha tükrözi szándékukat. A cél a felek számára elfogadható megoldás: olyan megegyezés, amivel élni tudnak. Vagyis a sikernek nem külső mércéje van. (Azért fontos ezt hangsúlyozni, mert sokakban ösztönszerűen az a képzet alakult ki, hogy az tekinthető komoly dolognak, ami külső, objektív mércével is mérhető.)

Az AVR-ben a folyamat végén a „jó” megállapodást az jelenti, amikor a megállapodás:

- *Igazságos*: ami annyit jelent, hogy a felek igazságosnak és korrektnek érzik a folyamatot. A tapasztalat azt mutatja, hogy az a folyamat, amelyet a felek igazságosnak tartanak, általában olyan eredményre vezet, amit a felek elfogadnak, és maguktól be is tartanak.
- *Hatékony*: mind idő és erőforrás felhasználása tekintetében, mind pedig az összes értékteremtő lehetőség kihasználásában.
- *Jövőre orientált*: nem a múlt történéseinek megítélésére koncentrál, hanem a jövőben keres a szereplők számára elfogadható megoldást.
- *Időtálló*: mindenki által elfogadott; időben és erőforrásokban reális; együttműködő kapcsolatokat megőrző; és a körülmények változása miatt az újratárgyalásokat rugalmasan nyitva hagyó megállapodás.

Amikor ezt a jegyzetet írom, érdekes párbeszéd indult éppen a LinkedIn.com AVR-rel foglalkozó csoportjában. Itt gyakorló szakemberek írják le, hogy szerintük mi a siker definíciója munkájukban. Szerintem annak, aki olvas angolul, érdemes belenéznie.²¹

²¹ A párbeszéd arról, hogy mi a sikeres mediáció, a következő linken olvasható:
http://www.linkedin.com/groups/What-is-Definition-Success-in-935617.S.84243579?view=&srctype=discussedNews&gid=935617&item=84243579&type=member&trk=eml-anet_dig-b_pd-ttl-cn&ut=062u4AYtbhNI41

A két konfliktuskezelő alapfolyamat: a mediáció és a helyreállító eljárás

Mielőtt a konfliktuskezelő folyamat részleteit ismertetném, fontos a két AVR alapfolyamat – a mediáció és helyreállító igazságszolgáltatás – lényegét legalább röviden elmagyarázni. Ennél a magyarázatnál egyszerű²² eseteket veszek alapul: olyanokat, amelyekben a megoldandó konfliktust jelentő eset meghatározóan egydimenziós, epizód jellegű érdek-, vagy kapcsolati konfliktus, vagy aránylag tisztán lehatárolható normaszegés. Azért tárgyalom először ezeket az egyszerű eseteket, mert alkalmat adnak a módszerek lényegének bemutatására. A komplex esetek tárgyalására majd a következő részben kerül sor, már az itt tisztázott alapfogalmak felhasználásával.

A mediáció

A mediáció módszerét alapvetően az egyének és csoportok közötti racionális érdekkonfliktusok kezelésére dolgozták ki. A korábban már ajánlott, magyarul is hozzáférhető Fischer–Ury-könyvben sok egyszerű példát lehet olvasni ilyen érdek-konfliktusok megoldására. (Fischer–Ury–Patton, 1983)

A települési és közösségi konfliktusok közül ugyanebbe a csoportba tartozik például a vendégeiért küzdő éttermi terasz tulajdonosa és az étterem felett lakó konfliktusa: az egyik sok vendéget és hosszú nyitva tartást szeretne, a másikat zavarja az este felszűrődő zaj. Szintén ilyen egy területfejlesztési tervezés során az ingatlanfejlesztő és a régi lakók között kialakuló vita a terület jövőbeli használatáról, vagy bármely NIMBY eset résztvevői közötti ellentét.²³ Ezek mind racionális érdekkonfliktusok és véleménykülönbségek. Szimmetrikusak abból a szempontból, hogy bár a két fél álláspontjai és céljai összeegyeztethetetlennek látszanak, mindkét álláspont az adott fél szempontjából tökéletesen védhető. (Cordell, 2010: 4-5) Morális szempontból a felek egyenlőként lépnek a vitába.²⁴ A felek eldönthetik, hogy megegyeznek, mediátort hívnak, vagy polgári perben kívánják rendezni vitájukat. Ha mediátort (más néven közvetítőt)²⁵ hívnak, akkor a mediátor feladata

²² „Egyszerű” eseteknek azokat az eseteket nevezem, amelyek: (1) tisztán besorolhatóak a racionális érdekkonfliktus vagy normaszegés kategóriájába; és (2) egyszeri epizódok abban az értelemben, hogy az adott környezet nem idézi elő őket viszonylagos rendszerességgel, vagy legalább úgy lehet őket kezelni, mint rövid idő alatt megoldható, lehatárolt eseteket.

²³ A NIMBY egy betűszó (Not In My Backyard = ne az én kertemben), amelyet olyan települési konfliktusokra használnak, ahol egy beavatkozásnak mindenki elfogadja a létjogosultságát, de nem akarja, hogy a közvetlen környezetében valósuljon meg (pl. szeméttégető, forgalmas út).

²⁴ A szimmetria a morális státusz szimmetriájára utal. Ez nem okvetlenül párosul a tárgyaló vagy az érdekérvényesítő képesség kiegyenlítetttségével. A képesség aszimmetria azonban nem típusalkotó ebben az összefüggésben, hanem a korrekt folyamatmenedzsment kihívása.

²⁵ A magyar jogi szabályozás a mediátorra a közvetítő kifejezést használja.

az, hogy abban segítse a feleket, hogy egy együttműködő és konstruktív folyamat során fel tudják tárni szükségleteiket és érdekeiket, és azok alapján el tudjanak jutni a számukra kölcsönösen elfogadható megoldáshoz.

A helyreállító igazságszolgáltatás

A konfliktusok másik alapvető típusába a sérelemokozás és a normaszegések tartoznak: olyan események, amelyek sérelmet okoznak egy személynek vagy csoportnak, megszegik a közösség normáit, akár törvényeket is sértenek. A települési és közösségi konfliktusok közül tipikus példa, amikor valaki besurran a másik házába lopni. A háztulajdonos a sértett vagy áldozat, a besurranó az elkövető, még akkor is, ha nem sikerül semmit ellopnia, „csak” a tulajdonos nyugalma és biztonságérzetét rombolnia.²⁶ Szintén ide tartozik egy települési közösség és a település egy szobrát, műemlékét vagy utcabútorait megrongáló fiatalok konfliktusa.²⁷ (A lábjegyzetekben szereplő filmek ilyen eseteket és az őket feldolgozó folyamatokat mutatják be.) A korábban említett film – a Mérgező beszélgetések – is ilyen esetről szól, egy munkacsoporton belül egymást kikezdő munkatársak konfliktusáról.²⁸

A szimmetrikus érdekkonfliktusok alapesetéhez képest meghatározó különbség, hogy ezekben a konfliktusokban nincs morális szimmetria: az egyik fél kárt okoz (vagy akár törvényt is sért), a másik – az áldozat – pedig elszenvedi. Ha egy ilyen eset bíróság elé kerül, akkor a büntetőjog hatálya alatt áll, és az elkövetőre általában büntetést szabnak ki. A jog nem igazságot tesz, hanem szankcionál. A bíró az állam nevében lép kapcsolatba az elkövetővel és bünteti meg. A folyamatból az áldozat és a közösség és az ő szükségleteik kimaradnak. Kérdéses az is, hogy az elkövetőre szabott büntetés mennyiben válasz az ő szükségleteikre. Szervezetekben (iskolákban, munkahelyeken) szintén hivatalos eljárásban lehet szankcionálni a szervezet szabályaival ütköző cselekedeteket. Ez az adott intézmény nevében történik, az intézményt tekintve sértettnek.

²⁶ Segíthet megérteni a folyamatot a *The Woolf Within* rövid oktatófilm magyar feliratokkal: <http://foresee.hu/filmjeink/?L=1>. A filmben egy ilyen eset két szereplője idézi fel az esetet és az azt követő helyreállító eljárás tapasztalatait. Mindkettőjük vallomása arról szól, hogy a helyreállító eljárás mi módon jelentett életükben fordulópontot.

²⁷ A *Burning Bridges* egy dokumentumfilm, amely egy ilyen eljárást követ végig: <http://www.youtube.com/watch?v=QaeRwOJQng> Megnézhető angolul, vagy a Közösségi Szolgáltatások Alapítvány honlapjáról vásárolható meg DVD-n angol nyelven és magyar feliratokkal: <http://hu.iirp.org/Konyvek-es-videok.html>.

²⁸ Erre mutat példát a *Mérgező viszonyok* című oktatófilm, amely a Közösségi Szolgáltatások Alapítvány honlapjáról vásárolható meg DVD-n angol nyelven és magyar feliratokkal: <http://hu.iirp.org/Konyvek-es-videok.html>.

Ha az ilyen esetet helyreállító eljárás kezeli, a központba nem a büntetés, hanem az érintett felek szükségletei kerülnek. A helyreállító (más néven jóvátételi) felfogás szerint a megbékélés fontosabb és hasznosabb a feleknek és a közösségnek, mint a büntetés. Az áldozatnak gyógyulásra, megerősítésre és kárenyhítésre van szüksége. Ebben segít az, ha sérelmét megoszthatja támogatóival és az elkövetővel, ha felteheti a benne felmerülő kérdéseket és látja az elkövető megbánását, esetleg megértheti az elkövetés történetét is. Abban is segíthet neki ez a folyamat, hogy lassan elengedje a történetet és továbbléphessen. Az elkövetőnek meg arra van szüksége, hogy megértse és jóvátehesse, amit tett, és a közösség visszafogadja, életét újrakezdhesse. Ez csak akkor történhet meg, ha az elkövető megérti tette súlyát, és felelősséget vállal érte. Aki még nem vett részt ilyen folyamatban, talán elcsodálkozik, hogy az elkövetők hányzor nincsenek tisztában tetteik következményeivel, és milyen hatást válthat ki az, amikor a tett hatása megszemélyesül, és az elkövető felfogja, tette mit eredményezett. (Megrázóan beszél a ráeszmélésről a korábban idézett *The Woolf Within* című filmben az elkövetőt megszemélyesítő színész. A film arról is beszámol, hogy hogyan változtatta meg mind az elkövető, mind az áldozat életét a helyreállító folyamat.) A helyreállító folyamat elkötelezett híveinek meggyőződése, hogy igazán csak a szembesülés után történhet felelősségvállalás, és ez adhat lehetőséget az áldozat megbékélésére, a jóvátételre és az elkövető visszafogadásra is. (Zehr, 2005) Kutatások azt mutatják, hogy a következményekkel való szembesülés és felelősségvállalás az ismételt bűnelkövetés kockázatát is csökkenti.

A helyreállító folyamat egy gyakran fájdalmas és nehéz párbeszéd, amelyet facilitátor vezet. Az ő dolga az, hogy olyan biztonságos helyzetet teremtsen, amelyben az elkövető és áldozat beszélgetése során megszemélyesülhet az esemény, kialakulhat a kölcsönös empátia és megértés, az áldozat felteheti a benne felmerülő kérdéseket, az elkövető szembesül tette következményeivel, és felelősséget tud vállalni értük, és ezzel elindulhat a megbékélés. (Fellegi, 2009) A lábjegyzetekben ajánlott filmek mind ezt a folyamatot mutatják be.

A filmekben a sokszereplős esetekben a résztvevők gyakran körben ülnek, és a facilitátor kérdései mentén beszélgetnek. Ez a kör forma az, ami talán leginkább megragadja a folyamat lényegét: az odafigyelést, az egyensúly helyreállításának és az elkövető visszafogadásának szándékát szimbolizálja. "A kör formája a megosztott vezetői szerepet szimbolizálja, az egyenlőséget, kapcsolatot és részvételt. Emellett segíti az egymásra figyelést, a felelősségvállalást és a kommunikáció minden formáját." (Parnis, 2005: 11)

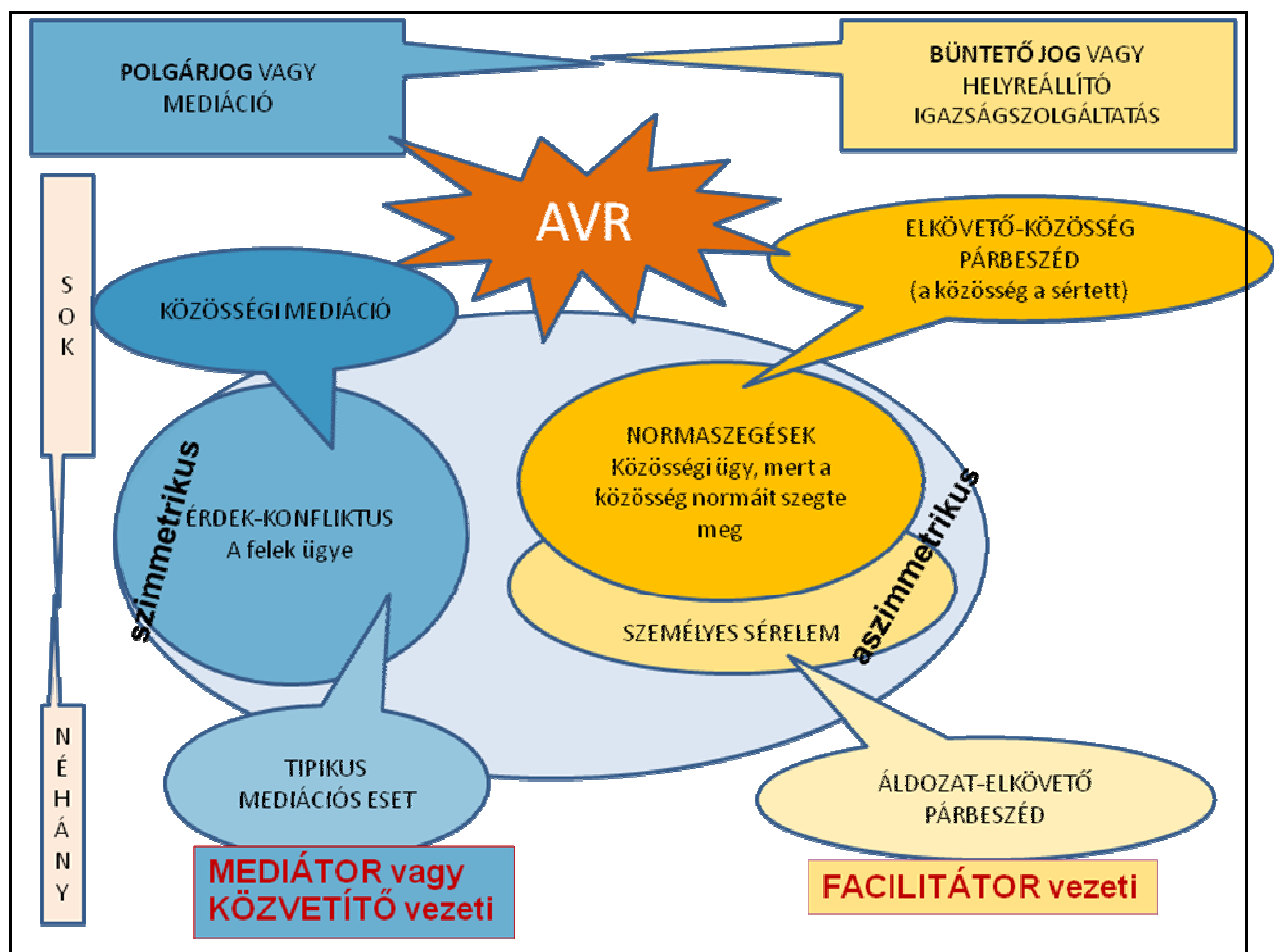
Ezekről a normaszegő konfliktusokról és AVR módszerű kezelésükről Fellegi Borbála írt nagyszerű magyar nyelvű könyvet (Fellegi, 2009), amelyet a Fischer–Ury-könyvhöz hasonlóan mindenkinek

ajánlok. Angolul is olvasóknak Howard Zehr (Zehr, 2005) rövid kis könyve is kínálhat az én magyarázatomnál részletesebb, de mégis rövid és nagyszerű bevezetést a helyreállító módszerbe.

Az AVR alapesetek rendszerezése

A 15. ábra a két alapvető folyamat fő jellemzőit összegzi. Azok az érdekelletetek, amelyek (súlyosabb esetben) a polgárjog hatáskörébe tartoznak, a „mediáció” esetei. Ezekben a levezető, pártatlan harmadik fél a mediátor vagy közvetítő. Azok az esetek, amelyek a büntetőjog hatáskörébe tartoznának a bíróságon, a „helyreállító párbeszéd” esetei, a levezetőjük pedig a facilitátort. Ezt a konzisztens szóhasználatot annak ellenére ajánlom, hogy a magyar szaknyelv rendkívül kusza: különböző nyelvekből és megközelítésekből fordított kifejezéseket használ a szakma és az irodalom, sokszor egymást átfedő értelmekkel. (Pallai, 2012)

15. ábra: Az AVR alapesetek rendszerezése



A 15. ábrán bemutatott szóhasználat mellett leginkább az szól, hogy a kifejezések a két eljárást leginkább megkülönböztető kétféle kommunikációs módra utalnak. Míg a mediáció egy alapvetően racionális, érdek alapú tárgyalási és megegyezési folyamat, addig a helyreállító folyamat egy olyan komplex, érzelmekkel teli, feltáró beszélgetés, amelyben a személyes tapasztalatok, sérelmek, fájdalmak, identitások és személyes kérdések tárulnak fel. Párbeszéd és tárgyalás két különböző kommunikációs mód, és az őket segítő szakember feladata is különböző. „Míg a párbeszéd támogatásának ez eszköze a facilitálás, ... addig egy tárgyalási, vagy alkufolyamatban a harmadik személy közvetíteni tud.” (Forester, 2009:7)

A konfliktuskezelési alapfolyamat

A két alapvető konfliktuskezelési folyamat megközelítésének ismertetése után lássuk a konfliktuskezelési folyamat legfontosabb lépéseit. Mint látni fogjuk, a két folyamat lépéseiben sok hasonlóság van, az eltérések inkább az egyes lépések részleteiben vannak, ezért a két folyamatot együtt ismertetem. Azért is teszem ezt, mert kevés a teljesen tiszta eset. A Mérgező beszélgetések vagy az Iskola zaklatás esete is jól mutatta, hogy gyakran keveredik a két elem a konfliktusban és a két módszer a konfliktuskezelésben.

Természetesen nem csak közvetítő vezethet konfliktuskezelési folyamatot. A felek maguk is megeléghetnek a konfliktushelyzetet, és eldönthetik, hogy lebontják a falakat. Mindaz, amit a közvetített folyamatról írok, sok hasznos ötletet adhat egy ilyen próbálkozáshoz. A vezérfonal mégis a közvetített folyamat, egyrészt azért, mert ez ad módot arra, hogy a közvetítő szerepét is bemutassam, másrészt azért, mert hiszem is, hogy kiélezett konfliktusban a pártatlan harmadik fél belépése is segíthet a konfliktuskezelésben.

Előkészítés

A mediátor vagy facilitátor belépése megtörheti a konfliktusdinamikát, és ha a szakember hitelesen tudja a feleket megközelíteni, esélye lehet mind a személyével, mind a módszerrel kapcsolatos bizalomépítést elindítani. Ha a kapcsolatfelvétel után létrejön egy előkészítő találkozás, az AVR folyamat szabályainak ismertetése is segíthet a bizalomépítés folytatásában. Gyakran az egyik legfontosabb biztosítéknak – az ekkor még részben bizalmatlan – felek a folyamat önkéntességét és bizalmas jellegét tekintik. Amikor megértik, hogy bármely ponton visszaléphetnek, és az ülésen

elhangozott dolgok bizalmasak (nem idézhetőek, nem használhatóak később bizonyítékként), általában úgy érzékelik, hogy vállalható mértékű kockázattal jár a folyamat.

Az előkészítés másik fontos eleme az, amikor a mediátor/facilitátor abban segít a feleknek, hogy mérlegeljék a számukra kínálkozó alternatívákat. A magyar szaknyelv az erre szolgáló eszközt TELA-nak hívja. A TELA betűszó: a Tárgyalásos Egyezés Legjobb Alternatívája.²⁹ Különösen mediációban érdemes segíteni a feleknek végiggondolni a lehetőségeket: egyrésztől azért, mert konfliktushelyzetben általában az a gondolkodás eredménye, hogy van értelme megpróbálni tárgyalni. Másrésztől azért, mert ez a mérlegelés elindítja a lehetőségekről való gondolkodást, és ezzel előkészíti a későbbi tárgyalás legfontosabb szakaszát.

Ha sokszereplős folyamatról van szó, ebben a fázisban döntenek a felek arról is, hogy mindenki közvetlenül részt vesz-e, vagy képviselőket szerveznek, és ha igen, akkor mik a képviselő szabályai.

Az előkészítő beszélgetések során a konfliktuskezelő szakember (mediátor vagy facilitátor) elkezd megismerni a konfliktushelyzetet. Kideríti, hogy van-e szükség és lehetőség a beavatkozásra, és ha igen, milyen folyamatot érdemes kezdeményezni. Ebben a szakaszban a kulcskérdések a következők: mi a konfliktus természete, kik a felek, szüksége van-e a feleknek segítségre, hajlandóak és képesek-e egy konfliktuskezelési folyamatban részt venni, és nem áll-e fenn annak kockázata, hogy a folyamat erősödő konfliktust gerjeszt, vagy kárt okoz. (Felelősségvállalásra képtelen elkövetővel például nem lehet jóvátételi ülést szervezni, mert az áldozatot az ismételt traumától meg kell védeni.)

Az előkészítés folyamán az AVR szakemberben kialakul egy első kép az esetről és az érintettek köréről. Gyakran az is előfordul, hogy a kiindulópont, vagyis az esetértelmezés, ami alapján a szakembert behívták a folyamatba, már az előkészítő beszélgetések során átalakul, formálódik.

13. eset: Intézményfinanszírozás vagy életminőség?

A konfliktuskezelési folyamat egy nagyvárosi agglomerációban fekvő településen zajlott. Az önkormányzat azzal a kérelemmel indította a konfliktuskezelést, hogy a lakókkal az oktatási intézmények finanszírozása miatt kialakult egyre élesebb összetűzéseket oldja. 1990 után – csodálatos természeti környezetének köszönhetően – sokan települtek be a községbe a közeli nagyvárosból. A konfliktuskezelés idejére a község mérete a beköltözések miatt a háromszorosára nőtt, a település élete, közösségei felbomlottak, és a helyi iskola félig üres volt, mert teljesen szegregálttá vált (csak

²⁹ Angolul BATNA-nak hívják, és magyarul is gyakran ezt használják a szakemberek. BATNA: Best Alternativ to a Negotiated Agreement.

roma gyerekek járnak oda). Ebben az állapotban finanszírozhatatlanná vált az iskola. Az óvoda viszont tele volt, sőt férőhely és infrastruktúra gondokkal küszködött. Hogy mentse a helyzetet, az önkormányzat az intézményeket összevonta a kultúrházzal, és vezetőnek az iskolaigazgatót nevezte ki. A feszültség azért fokozódott, mert az érdekvérvényesítésben erősebb lakók – akik az óvodát még használták, de iskolába a városba vitték gyerekeiket – úgy érezték, hogy a keresztfinanszírozás tovább fogja rontani az óvoda helyzetét, és a közös intézmény gyengíteni fogja az óvodavezetést. A településvezetés finanszírozási problémának látta kezdetben az ügyet. A lakók az óvoda függetlenségéért és forrásaiért harcoltak. A konfliktust az okozta, hogy az önkormányzatnak tényleg nem volt pénze, és csak az óvodától tudott átcsoportosítani. A felek azt tervezték, hogy a mediáció során a forrásmegosztásban fognak megegyezni. Az előkészítő beszélgetések során azonban kiderült, hogy nem az iskola költsége, hanem az alacsony gyerekszám miatti fajlagosan magas költsége a probléma. Lassan az is kiderült, hogy mindenkinek jobb lenne helyben egy jó iskolába járatni a gyerekeit, és a települési klíma is javulna, ha az iskolai szegregációt követő települési szétválás megállna. Így mire a mediációs ülés elindult, a felek már az iskola felélesztéséről beszéltek, és a gyermekek visszahozásának feltételeit próbálták tisztázni.

A megbeszélések folyamán az is körvonalazódik, hogy kik lehetnek a folyamat résztvevői, kik azok, akik jelenléte feltétlenül szükséges, és kik szeretnének részt venni. Ennek tudatában tudja a szakember mérlegelni, hogy megvannak-e az eljárás feltételei:

- a felek értik egymásraultalságukat, vagyis hogy érdekeiket csak egymás ellenére, vagy egymással kooperálva tudják érvényesíteni, de semmiképpen sem egymás nélkül;
- a felek hajlandóak érdemi tárgyalásra, helyreállító folyamatokban az elkövetőnek késznek kell lennie a felelősségvállalásra;
- van néhány kiindulópont, amelyben a felek egyetértenek, és ezeket nem vitatják. Helyreállító eljárásban a sérelmet, mediációban a másik fél tárgyaláshoz szükséges kompetenciáját, a tárgyalás kiválasztott helyszínét, időpontját, kereteit legalább elfogadják;
- ha nemcsak magukat képviselik a résztvevők, fontos, hogy legyen felhatalmazásuk a tárgyalásra;
- a feleknek nyitottságot kell mutatni egymás elgondolásai iránt, és lehetőséget kell látniuk elmozdulásokra a kiinduló álláspontokról.

14. eset: Elhibázott tárgyalás kisebbségi konfliktusban

Egy kistelepülésen, ahol a nemzetalkotó többség és egy hátrányos helyzetű kisebbség gyakorlatilag két külön településrészben élt, a kisebbségnek elvben volt az ország törvényei alapján a településen választott politikai képvisellete, de a képviselet gyakorlatilag nem működött, és a nemzetiségi közösség semmiképpen nem érezte tagjait az ő érdekei képviselőjének. A többség néhány tagja szélsőjobboldali nézeteket valló, az adott kisebbséget elítélő paramilitáris alakulatot hívott a településre. A kisebbség fenyegetésként élte meg a helyzetet, és kialakult néhány erőszakos összetűzés is. A központi hatalom nem avatkozott be, és ebben a helyzetben nemcsak a kisebbségi közösség, de az aktuális településvezetés is tehetetlennek érezte magát a szélsőjobbos erődemonstrációval szemben. Egy civil szervezet, aki a konfliktust szerette volna oldani, megbeszélést szervezett, amire a többségi településvezetőket, a paramilitáris erőket behívó képviselőt és a kisebbségi önkormányzat képviselőit hívta meg. Ha végignézzük a fenti feltételeket, jól látszik, hogy gyakorlatilag egyik sem teljesült, és a folyamat nem is vezetett semmilyen eredményre. Ez az eset is jól mutatja, hogy óvatosnak kell lenni, mert az AVR nem alkalmazható nyitott, megegyezést kereső és a képviseltek bizalmát élvező felek nélkül. Ha ilyen esetekben a folyamathoz szükséges feltételek nélkül kezdünk AVR folyamatba, akár tovább eszkalálhatjuk a konfliktust.

Ha az előkészítést végző szakember tudja, hogy ő lesz a mediátor/facilitátor is, akkor felhasználhatja ezeket a beszélgetéseket arra is, hogy kialakítsa a bizalom légkörét a felekkel, amire a folyamat során szükségük lesz.³⁰

Amikor felkészültek a felek, indulhat a konfliktuskezelési szakasz: az ülés, a mediáció vagy helyreállító párbeszéd.

Az ülés

A biztonságos tér

Ebben a szakaszban a mediátor/facilitátor legfontosabb feladata az, hogy olyan biztonságos légkört teremtsen, amelyben a felek tisztelettel fordulnak egymáshoz és egymás közléseihez, és ezzel lehetővé teszik, hogy mindenki megnyílhasson, kifejezhesse gondolatait, érzéseit és elvárásait, és

³⁰ Bár a bizalomépítés fontos feladat, és az előkészítés alatt is megkezdődhet, vannak neves szakértők, akik mégis inkább az előkészítő és levezető szerepek szétválasztását javasolják. Pl. e.g. Susskind and Cruikshank (1987). Abban valószínűleg mindenki egyetért, hogy ha azonos is a személy, a folyamat megkezdése előtt tisztázandó, hogy minden fél elfogadja-e levezetőnek.

elinduljon az a feltárási és tanulási folyamat, ami lehetővé teszi a megértést és megoldást. Fontos kérdés, hogy mitől lesz biztonságos egy tárgyalás légköre. Talán az első és legfontosabb, hogy a felek tisztában vannak a tárgyalás céljával és szabályaival és elfogadják azokat. Az AVR ülések a bemutatkozások után minden esetben a szabályok egyeztetésével indulnak. A levezető elmondja a legfontosabb olyan szabályokat, amelyeket feltételezhetően mindenki elfogad, de meg is kérdezi, hogy elfogadhatóak-e a szabályok, vagy van valakinek további javaslata. Vélhetően ekkor már érthetőek a szabályok, hiszen a felek valószínűleg már az előkészítés során is hallották a legfontosabbakat. Ezek között a szabályok között nemcsak a bizalmasság és tisztelet szerepel, de az is, hogy a felek felhatalmazzák a levezetőt a folyamat és kommunikáció irányítására. Ha sikerült a levezetőnek az előkészítés alatt bizalmat építenie maga iránt, az ő személye és a beavatkozásra való felhatalmazottsága is segít megnyugtatni a feleket.

A biztonság másik fontos eleme a kommunikációs normák megteremtése. Fontos szabály, hogy a felek ne a másik félre (annak megítélésére, múltbéli bűneire, kiinduló pozíciójára), hanem a problémára és a jövőbeli alternatívákra koncentrálva keressék a megoldást. Ez azért is fontos, hogy egymás támadását, sértegetését, vádolását elkerüljék, mert csak ez ad esélyt arra, hogy a legjobb megoldást találják meg. A jövőre összpontosító gondolkodás a kreativitásnak is fontos feltétele.

A levezetőnek dolga, hogy a szabályokról való megegyezéstől kezdve a tárgyalás alatt folyamatosan figyeljen a normateremtésre és a normák fenntartására. Azért fontos ez, mert a felek akkor nyugszanak meg igazán, amikor megtapasztalják a tiszteletteljes légkört, vagy bizonyos epizódokban a levezető képességét arra, hogy leállítsa a sértő, személyeskedő vagy megítélő megjegyzéseket, és konstruktív normákat építsen.

A biztonságos tér mindkét alapfolyamat feltétele. Az viszont már bonyolultabb kérdés, hogy milyen közlések férnek el a biztonságos térben. Vannak információs, vagy érdek-konfliktusok, ahol akár nagyon higgadt hangon is meg lehetne egyezni, ha az ülés előtt nem okozott volna hosszantartó feszültséget az ellentét. Bár a tárgyalás nagy része folyhatna kognitív síkon, még ilyen vitákban is általában megengedett az érzelmenyilvánítás (ventilláció), hiszen a feszültségek részei a konfliktusnak. A levezető feladata, hogy érezze, mennyit lehet engedni az érzelmi kifejezésekből, meddig szolgálják a feszültség kiadását vagy az álláspontok megvilágítását, és mikor kell leállítani.

Jóvávételi eljárásokban az érzelmek sokkal nagyobb szerepet játszanak. A sérelmek megosztása nemcsak a sértettet segíti, de az elkövetőnek is segít a ráébredésre és felelősségvállalásra. Minden szereplő komoly érzelmi utat is végigjár, és megrázó események is történhetnek egy jóvávételi ülésen. (Mindhárom korábban ajánlott film gyönyörűen mutatja ezt). Az érzelmenyilvánításnak

részei lehetnek a vádak és ítéletek. Hogy melyik folyamatban mennyi fér el ilyen megnyilvánulásból, mikor alkotóak és mikor rombolóak, arra nincs szabály, nincs objektív mérce. A levezetőnek kell éreznie, és döntést hoznia arról, hogy mit enged, és mikor avatkozik be. A hosszú tapasztalat általában segít ezekben a helyzetekben. Annyi azonban minden folyamatban érvényes, hogy a levezetőnek végig higgadtnak kell maradnia, tartózkodnia kell az érzelem- és véleménynyilvánítástól. Kötelező pártatlansága ezt is jelenti.

A feltárás

Az eddig említett érzelemnyilvánítások már átvezetnek a feltáró folyamatba. A feltárás során a levezető harmadik fél másik fontos feladata (a biztonságos tér megteremtése mellett) az, hogy konstruktív folyamaton vezesse végig a feleket, ami esélyt ad a mindenki számára elfogadható megoldás kimunkálására. A közös feltárás, az események, nézőpontok, körülmények megértése, átértékelése meghatározó eleme az AVR módszereknek. A feltárás azért fontos, mert a legjobb, a felek szükségleteit és érdekeit integráló megoldás csak a teljes helyzetkép megértése alapján lehetséges.

A mediációs folyamatban általában szabadabb a kezdő álláspontok ismertetése és a megszólalók sorrendje is. A jóvátételi eljárásokban konkrétabbak a kérdések is, és vannak olyan iskolák, amelyek határozott sorrendet alakítanak ki a megszólalók között.

15. esetek: Beszélők sorrendje a helyreállító eljárásban

A Real Justice (O'Connor et al, 1999: 58) például szigorúan szabályozott protokollal dolgozik. Ebben határozottan azt tanácsolja, hogy először az elkövető válaszoljon az esetre vonatkozó ráosztott kérdésekre, és az áldozat első megszólalásában erre reagáljon. E mögött a szabály mögött az a tapasztalat áll, hogy amikor az elkövető felelősségvállalással nyit, megkönnyíti az áldozat megnyílását és dolgát. Fellegi (2009: 94-95) a Walgrave által leírt érzelmi dinamikára építve azt ajánlja, hogy a sértett kezdje a kört, mert amikor ő elmondja a sérelmét és kifejezi dühét, kialakulhat az elkövetőben az empátia, együttérzés, „megszemélyesül” a sérelem, ami segíthet tudatosítani tette hatását. Ez elindíthatja az őszinte felelősségvállalást. Szerintem mindkét érvelésben van logika és értelem. De mivel én alapvetően nem hiszek az eset ismerete előtt kidolgozott protokollokban, én abban hiszek, hogy a helyzet ismeretében a facilitátornak kell eldöntenie mind a sorrendet, mind a kérdéseket. Úgy gondolom, gyakorlott facilitátorok ezt is teszik.

A feltáró folyamat során nemcsak a megértés formálódik, hanem általában javul a felek viszonya is. Egyrésztől megnyugszanak, mert látják, hogy meghallgatták álláspontjukat, másrésztől elkezdik a másik oldalt is megérteni. Ez azért fontos, mert nemcsak a felek viszonya romlik meg a konfliktus során, hanem gyakran biztonságérzetüket is elvesztik.

Ebben a fázisban a levezető a feleket egymás álláspontjainak megértésére biztatja, de ugyanakkor ő már arra is figyel, hogy mik a fő kérdések, mikor hangzanak el ajánlatok vagy megoldási lehetőségek elemei. Ezek lesznek azok a dolgok, amik segítenek a következő szakasz strukturálásához.

Strukturálás és megbeszélés

A feltáró folyamat során már általában körvonalazódik a levezető számára az, hogy hány témára bontható a megbeszélés, és azokat milyen sorrendben érdemes megtárgyalni. Itt persze sok szerző ad okos általános tanácsokat, mint például azt, hogy azzal kell kezdeni, amiben legegyszerűbb sikert elérni, mert ez tovább erősíti a felek bizalmát és elkötelezettségét. Ilyen gyakorlati tanácsok sokszor működnek is. Máskor meg nem. A legfontosabb az, hogy a levezető fejében kialakuljon egy hipotézis arról, hogy hogyan tudja a feleket a témákon végigvezetni. Jó, ha van ilyen terv, még akkor is, ha a párbeszéd során gyakran megváltozhat.

A másik technika, ami gyakran működik az, hogy a levezető a témák megbeszélése során a jövőre mutató javaslatok, alternatív megoldások térképezése felé vezeti a feleket, de elkerüli az elköteleződéseket. Az alternatív megoldások kidolgozásának és az elköteleződésnek a szétválasztása a kreativitásnak is fontos feltétele. Technikailag ez akár azt is jelentheti, hogy a felek megegyeznek: először megoldásokat keresnek és elemeznek, és csak az összes felmerült lehetőség ismeretében köteleződnek el. Ez mindkét fél számára esélyt adhat a szabad gondolkodásra és mérlegelésre, következésképp a jó megoldás megtalálására. Mediációs folyamatban a térképezés után a megoldáskeresés és elköteleződés elválasztása akár explicit módon el is hangzik, jóvátételi, vagy összetettebb folyamatokban ez finomabban érvényesül, és inkább a levezető szándékát tükrözi.

Általában, amikor a folyamat itt tart, már bizakodóak a felek, érzékelik és elhiszik a megoldáskeresést és a megegyezésre vonatkozó törekvést.

Bár a mediátor és a facilitátor szerepe sokban hasonló, ebben a szakaszban is – a két folyamat eltérő logikája és célja miatt – vannak azonban különbségek és hangsúlyeltérések is a két szerep között. A

mediáció fő célja ez érdek alapú tárgyalás és megegyezés.³¹ A mediátor nemcsak ez érdekekre figyel, hanem a prioritásokban mutatkozó eltérésekre és megfogalmazott ajánlatokra is, mert ezek alapján lehet az össznyereséget maximalizálni, és nyertes-nyertes játszmába fordítani a problémamegoldást. A helyreállító folyamat középpontjában a megbékélés áll. Ehhez a facilitátornak abban kell segítenie, hogy megszemélyesüljön a kár és a sérelem, és kialakulhasson a megértés a felek között. A facilitátor ezért a megnyílás, ráeszmélés és felelősségvállalás jeleire szegezi figyelmét, mert ezekre épülhet a jóvátétel, és ezek vezethetnek a megbékéléshez és gyógyuláshoz. (Fellegi, 2009: 94-95)

Caucus

Bár az AVR módszerek alapvetően a felek közvetlen kommunikációját szándékoznak támogatni, gyakran előfordul, hogy bizonyos részletek megtárgyalásához vagy feltárásához jobb lehetőséget (esetleg nagyobb biztonságot) ad egy külön megbeszélés – ún. caucus – a levezetővel. A caucusok használata konfliktustípusonként is eltérő lehet, de a levezető megközelítése is befolyásolhatja. (Liebmann, 2000: 14-15)³²

Megegyezés

Az utolsó lépés a megegyezés. Amikor a levezető számára látható, hogy a felek egyes dolgokban megegyeztek, meg kell fogalmaznia az általa feltételezett megegyezést és megkérdezni a feleket, hogy egyetértenek-e vele. (Bár a megegyezést ezen a ponton a mediátor/facilitátor még csak szóban fogalmazza meg, általában jegyzetet is készít magának.) Amikor a megoldáselemek végére jutottak, és kialakul, hogyan lehet azokat összeilleszteni, a lezárás előtt a levezető még javasolja, hogy az utánkövetés módjában is állapodjanak meg.

Amikor minden megegyezési pontot lezártak, a levezető megköszöni a részvételt, és engedélyt, majd időt kér a megállapodás megfogalmazására. Általában a mediátor/facilitátor segít megszövegezni a megegyezést. A szövegezés ideje fontos a résztvevőknek is, mert felállhatnak, és a konfliktusból már kilépve, kötetlen beszélgetésben kezdenek új kapcsolatukat.

Az AVR szakemberek pontosan tudják, hogy ha sikerült olyan megoldást találni, amely mindkét fél érdekét szolgálja, ez azzal a lehetőséggel és valószínűséggel kecsegtet, hogy a felek egyaránt

³¹ Amit persze színezhettek az érzelmek, értékek és körülmények, de az alapja az érdekek és elvárások összeegyeztetése.

³² Munkahelyi vitákban gyakran komoly szerepe van a „külön-tárgyalásoknak”, iskolai és közösségi vitákban inkább háttérbe szorulnak, míg komplikáltabb környezeti és szabályozási vitákban általában a módszerek széles eszköztárával dolgoznak a levezetők.

érdekeltek a megállapodás megvalósításában. A megállapodás szövegezésénél az a fontos, hogy pontosan ezt a közös megoldást írja le. A megállapodás nem a folyamatról írt emlékeztető. Kizárólag a jövőre vonatkozó megállapodást tartalmazza, pozitív megfogalmazásban. Annyit, amennyit a jövőben a felek vállalni akarnak. Mindössze ennyi a folyamat nyilvános, mások számára is hozzáférhető dokumentuma. Ezért nem sérti az írásos megállapodás a folyamat elején tett bizalmassági megállapodást.

Fontos az is, hogy egy kicsit se menjen túl a megállapodás azon, amit mindkét fél igazán magáévá tett. Ha valamelyik fél bármely okból utólag úgy érzi, hogy becsapták, hogy akarata ellenére több szerepel a megegyezésben, mint amit ő igazságosnak vélt, vagy elfogadtattak vele számára előnytelen megoldást, úgy a megállapodás megvalósításában ellenérdekelt lesz. Sőt, egy esetleges újbóli tárgyaláshoz nehezen visszaállítható bizalomvesztéssel fog hozzákezdeni. Ez a megvalósítást, a jövőt veszélyezteti, ezért nemcsak a tárgyalás alatt, de leginkább a megállapodás megfogalmazása, értelmezése során törekedni kell ennek elkerülésére.

Természetesen írásos megállapodás csak akkor születik, ha van megegyezés, és a felek úgy döntenek, hogy írásba foglalják. Minden esetben a felek joga, hogy ha akarják, írásos megállapodás nélkül zárják le a folyamatot.

Látható, hogy a fő szakaszok sorrendje hasonló a két alapvető folyamatban (előkészítés -> az ülés összehívása -> feltárás és megértés -> tárgyalás és megegyezés -> utánkövetés). Az ADR szakember részvételének intenzitása a különböző szakaszokban azonban megkülönböztetheti a kétfajta folyamatot. Általában a helyreállító folyamat során a facilitátor többet dolgozik a folyamat előkészítésén, és az ülés alatt minél inkább megpróbálja hagyni kibontakozni a feleket. A mediációban általában az előkészítés rövidebb és egyszerűbb, és az ülésnek van nagyobb súlya. Vannak mediátorok, akik nem is találkoznak a felekkel az ülés előtt. Mások fontosnak tartják az előkészítést, és felhasználják a kapcsolat- és bizalomépítésre.³³

³³ 2011 nyarán érdekes vita indult erről a kérdésről a LinkedIn site-on: http://www.linkedin.com/groups/How-do-you-structure-your-935617.S.61844951?view=&srctype=discussedNews&gid=935617&item=61844951&type=member&trk=eml-anet_dig-b_pd-ttl-cn&ut=0ylSv1EMbJQQY1

2. rész: Komplex esetek

Eddig főleg egyszerű³⁴ esetek megoldásáról volt szó, mert a konfliktuskezelési folyamatot könnyebb volt egyszerű eseteken keresztül elmagyarázni. Ugyanakkor látni kell, hogy a tiszta lehatárolással kialakított kategóriákba az eseteknek és szakembereknek csak egy része illeszthető be. Sok olyan települési, közösségi és szervezeti konfliktus van, amely elemeiben tartalmaz mindkét alaphelyzetből (érdekkonfliktus és személyes sérelem, vagy normasértés), és persze – szerencsére – vannak olyan szakemberek, akik eszköztárában mindkét alapvető folyamat elemei és a különböző felfogások eszköztára is szerepel. Emellett a helyi közösségek életében még olyan komplex konfliktusok is előfordulnak, ahol a személyes viszonyokon túl helyi közeg is meghatározó szerepet játszik, és visszatérő konfliktusokat generál. Csoportok története, értékeik és identitásuk eltérései, előítéletek, helyi hatalmi viszonyok, a közigazgatási rendszer anomáliái és sok más – aránylag állandó – feszültséggerjesztő tényező húzódhat meg ilyen konfliktusok mögött, és járulhat hozzá a kiéleződésükhöz. Ilyen esetekben a felek általában egy esetről beszélnek, ami azonban csak a jéghegy csúcsa. A kontextus, vagyis az, hogy mi van a víz alatt, alapvetően meghatározza, hogy kezelhető-e az adott konfliktus rövid, az adott eseményre koncentrááló folyamattal.

Ebben a részben az eddig kialakított fogalmi készlettel összetettebb közösségi konfliktusokat (komplex eseteket) fogok tárgyalni, és a tárgyalás során néhány további módszert és gondolatot fogok bevezetni.

Ahol az érdekek mellett a kapcsolati, érték- és identitás-konfliktusok is szerepet játszanak

Olyan helyzetben például, amikor eltérő kultúrájú csoportok együttélése, vagy korábbi folyamatos sérelmek vezettek a feszültség fokozódásához, és végül összeütközéshez, megvizsgálandó, hogy mennyire lehet az összeütközést, mint esetet kezelni akár egyik, akár másik alapfolyamattal, vagy

³⁴ „Egyszerű” eseteknek azokat az eseteket neveztem, amelyek: (1) tisztán besorolhatóak a racionális érdekkonfliktus vagy normaszegés kategóriájába; és (2) egyszeri epizódok abban az értelemben, hogy az adott környezet nem idézi elő őket viszonylagos rendszerességgel, vagy legalább úgy lehet őket kezelni, mint rövid idő alatt megoldható, lehatárolt eseteket.

szükséges a felek viszonyát is rendezni. Amikor például nagyon eltérő státuszú vagy eltérő etnikumú csoportok élnek együtt, könnyen előfordulhat, hogy ugyanazt az eseményt (pl. kisebbséghez tartozó személy letartóztatása) a csoportok különbözőképpen értelmezik, mert eltérő szemüvegen keresztül eltérő történetet látnak. Ilyen esetben kicsi az esély arra, hogy a felek magukban meg tudják egymással osztani és értetni álláspontjukat. Rátermetett folyamattervező kell ahhoz, hogy a feleknek lehetőséget adjon arra, hogy érzékeltetni tudják tapasztalataikat, megértetni álláspontjuk értelmét, és azt, ami számukra az esemény mögött húzódik. Gyakran idő is kell ahhoz, hogy megtalálják azokat a pontokat, ahol elkezdhetik visszabontani a falakat. Ilyen esetekben a párbeszéd sok síkon zajlik: érdekek, sérelmek, érzelmek és értékek kusza szövetét kell felfejteni ahhoz, hogy bár lassan, de elvezethessen az elfogadáshoz, megbékéléshez és megegyezéshez.

Hasonlóan komplex például egy olyan szabályozási helyzet (pl. területfejlesztés, vagy jelképek használata), ahol a konfliktus a csoportok eltérő értékrendjéből, identitásából is táplálkozik. Még ha erős érdekek is szerepet játszanak, akkor is tévedés lenne racionális érdek-konfliktusként kezelni az ügyet, mert az érzelmek, kötődések, történetek másként viselkednek, mint az érdekek. Amikor az érdekeinket akarjuk érvényesíteni, általában könnyen megfogalmazzuk, hogy mit akarunk, akár hajlandóak vagyunk alkudni is. Mivel azonban értékrendünk és identitásunk a környezetünkkel való hosszú interakcióban formálódott, és mélyen a lelkünkben él, nem tudjuk, és nem akarjuk hirtelen megváltoztatni, vagy elemeit csereberélni.³⁵ Nehéz folyamat akár kis részeit is elereszteni. Ha ilyen helyzetekben egy tapintatlan mediátor megpróbál egy egyszerű érdek alapú tárgyalást kikényszeríteni, akár élesítheti is a konfliktust. (Forester, 2009)

Konfliktusokban, amelyekben érdekek mellett értékek, kötődések, meggyőződések összeütközése is fontos szerepet játszik, általában az egyik vagy több fél vagy csoport is úgy érzékelheti a helyzetet, hogy azért sérti őt a felkínált alternatíva, mert értékeit, identitását vagy azok megőrzését veszélyezteti. Ezekben a helyzetekben az alapkonfliktus-típusok (érdekek és sérelmek) keverednek, ezért nem lehet kizárólag az egyik alapvető módszerre (mediáció vagy helyreállító) építeni a konfliktuskezelést. Ilyenkor időt és kreativitást igényel a folyamattervezőtől, hogy eljuttassa a résztvevőket a szükséges bizalom, nyitottság és empátia szintjére, amelyben létrejöhet a feltáró és együttműködő konfliktuskezelés.

³⁵ Ez a kijelentés és a későbbi magyarázatok is az identitás konstruktivista felfogására épülnek, két okból. (1) Ez a jelenleg legelfogadottabb felfogás az európai identitáspolitikában; (2) az esszencialista felfogás nem is teremtene lehetőséget a konfliktuskezelésre ilyen ügyekben.

Strukturális elemeket is tartalmazó konfliktusok

Alapvetően eltérő csoportot alkotnak azok a konfliktusok, amelyekben a külső körülmények/keretek (pl. társadalmi, gazdasági, elosztási, hatalmi viszonyok) alapvetően befolyásolják a konfliktus kialakulását, fennmaradását és esetleges kiéleződését. Ezeket nevezi a korábban említett Moore-féle tipológia strukturális konfliktusoknak. (12. ábra) Ebbe a csoportba tartoznak azok a konfliktusok, amelyek szegregáció, kirekesztés, igazságtalan viszonyok talaján fejlődnek, vagyis ahol a gazdasági, társadalmi és politikai környezet teremt választóvonalakat, állandósult feszültségforrásokat és aránylag rendszeresen kialakuló konfliktusokat. (Ilyen példa volt a 12. eset.) Az előző kapcsolati, érték- és identitáskonfliktusokhoz képest az alapvető különbség az, hogy a személyes viszonyok (történetek, sérelmek, identitások) mellett a társadalmi lét struktúrái is alapvető konfliktusforrásként működnek, és meghatározzák a helyzetet. Az ilyen konfliktusok esetén még élesebb a kérdés, hogy mennyire határolható el a kontextustól egy adott eset, és van-e reális esély fenntartható eredmények elérésére a feszültséget gerjesztő kontextus megváltoztatása nélkül.

Konfliktus-átalakítás/transzformáció

Az ilyen konfliktuskezelési folyamatokat transzformatív folyamatoknak hívja az AVR szakma. Konfliktus-átalakításra, más néven transzformatív folyamatokra azokban az esetekben van szükség, amelyekben a konfliktust legalább részben a környezet szabályai és hatásai, vagyis a gazdasági, társadalmi, politikai környezet anomáliái vagy igazságtalanságai idézik elő. Ilyen esetekben az epizód rendezése csak időszakos nyugalmat tud eredményezni. Tartós eredmény érdekében a konfliktuskezelésnek a környezet konfliktust gerjesztő hatásaival is foglalkoznia kell, azokat is át kell alakítania. A konfliktus-átalakítás nem eset fókuszú, hanem a környezetet és esetet együtt kezeli. Ebben a folyamatban a szakember az esetre inkább mint lehetőségre tekint: olyan ajtónak tekinti az eseményt, amin keresztül be lehet lépni abba a közegbe, amely a konfliktust generálja, és el lehet indítani a konfliktust generáló környezet átalakítását. A módszer egyik első megfogalmazója még élesebben fogalmazott: "az átalakító szemlélet a konfliktust a fejlődés katalizátorának tekinti." (Lederach, 2003:15)

Lederach azért tartja katalizátornak ez esetet, mert az eset – a kiélezett konfliktus – válik megkerülhetetlenné és hívja fel a szereplők figyelmét arra az anomáliára, ami a konfliktust generálta, és amivel már akár hosszú ideje együtt élnek. Így az eset ad lehetőséget arra, hogy elinduljon egy olyan folyamat, amelyben az eset és a környezet elemzése összekapcsolódhat, és ezen keresztül

felfedezhetővé válhat a kapcsolati szövet eset és környezet között. Majd ez a kettős elemzés adhat esélyt olyan megoldások kidolgozására, amelyek mind a kialakult epizódot, mind a generáló környezetet kezelik.

3. tábla: A konfliktusmegoldás és konfliktus-átalakítás perspektíváinak rövid összehasonlítása.
(Lederach, 2003: 33)

	A konfliktusmegoldás perspektívája	A konfliktus-átalakítás perspektívája
A kulcskérdés	Hogy lehet lezárni?	Hogy lehet a romboló folyamatot lezárni és helyette kívánatosat építeni?
A fókusz	Tartalom-fókusz	Kapcsolat-fókusz
A cél	Megoldást és megegyezést találni a krízist okozó problémára.	Konstruktív változás kezdeményezése, amely magában foglalja, de nem korlátozott a közvetlen probléma megoldására.
A folyamat	Arra a közvetlen kapcsolatra épül, ahol törések jelentek meg.	A kialakult problémát alkalomnak tekinti a kapcsolatokat meghatározó rendszerbe való beavatkozáshoz.
Az időkeret	Rövid távú problémamegoldás.	Közép- vagy hosszú távú folyamat, ami szándékosan a krízisre válaszoló, és nem a kirobbantó okra korlátozott.
A konfliktus értelmezése	A konfliktusdinamika visszafordításának szükségességét értelmezi.	A konfliktust dinamikus kapcsolati rendszernek értelmezi.

Konfliktus-átalakítás szervezetekben és az önkormányzásban

A konfliktus-átalakítás, ami nemcsak a felek személyes interakcióit kezeli, hanem behelyezi azokat a meghatározó társadalmi, gazdasági és politikai kapcsolatok és struktúrák kontextusába, egy olyan

tevékenység, amely túlmutat a konfliktuskezelés – mint különálló szakma – területén, és mélyen belemetsz a szervezetfejlesztés vagy az önkormányzás politikai és közpolitikai aspektusaiba. Ilyenkor bármilyen tartós megoldás nem csak a szereplők elhatározásán múlik, ezért az AVR folyamattal párhuzamosan szakmai és közpolitikai lépéseknek is kell történniük. Így a folyamathoz szükséges szakértelem kilép az AVR módszerek keretéből, és átlép a helyi kormányzás és közpolitikák területére.³⁶

Nem meglepő, hogy nem csak az AVR szakemberek, hanem a helyi kormányzással foglalkozók is használják a transzformatív kifejezést. A jelentés is hasonló: a transzformatív politikák úgy kívánják az igazságtalan helyzeteket korigálni, hogy az őket generáló struktúrákat és hatóerőket (akár korábbi hibás politikákat) elemezik és változtatják meg³⁷. Az ilyen transzformatív közpolitikai folyamat és az AVR módszerek együttese eredményezheti a konfliktus-átalakító eredményt.

Komplex esetekben gyakran nem lehet vegytisztán szétválasztani se a mediációs és jóvátételi elemeket, se az AVR és közpolitikai elemeket, ezért ilyen folyamatot támogató szakembernek mindezen folyamatok megoldásait ismernie kell. Az adott konfliktuskezelés mellett ugyanis szükség lehet olyan közpolitikai lépésekre is, amelyek a kontextus feszültséget gerjesztő elemeit alakítják át. Itt interdiszciplináris kihívásról van szó, amelyben AVR folyamat, részvételi párbeszéd és közpolitikai-szakmai munka párhuzamosan folyik. A transzformatív szakembernek, aki egy ilyen folyamat vezetésére vállalkozik, ezeket az elemeket kell egymást erősítő szinergiába hoznia.

Konfliktusfajták és konfliktuskezelési megközelítések

A jegyzet első részében a konfliktuskezelés alapfogalmait vezettem be, majd a második részben az AVR folyamatok alaplogikáját és alapeseteit ismertettem. A két leggyakrabban használt, alapvető folyamatot – a mediációt és helyreállító párbeszédet – azért tárgyaltam részletesen, mert ez adott alkalmat, hogy logikájukat és folyamatukat aránylag könnyen követhető formában tudjam bemutatni. Ez a rész volt a leghosszabb, mert itt írtam le azokat a gondolatokat, amelyeket közvetlen tárgyalások során is alkalmazhatnak az olvasók. Ugyanakkor ez a rész azt is bemutatta, hogy miben segíthet egy

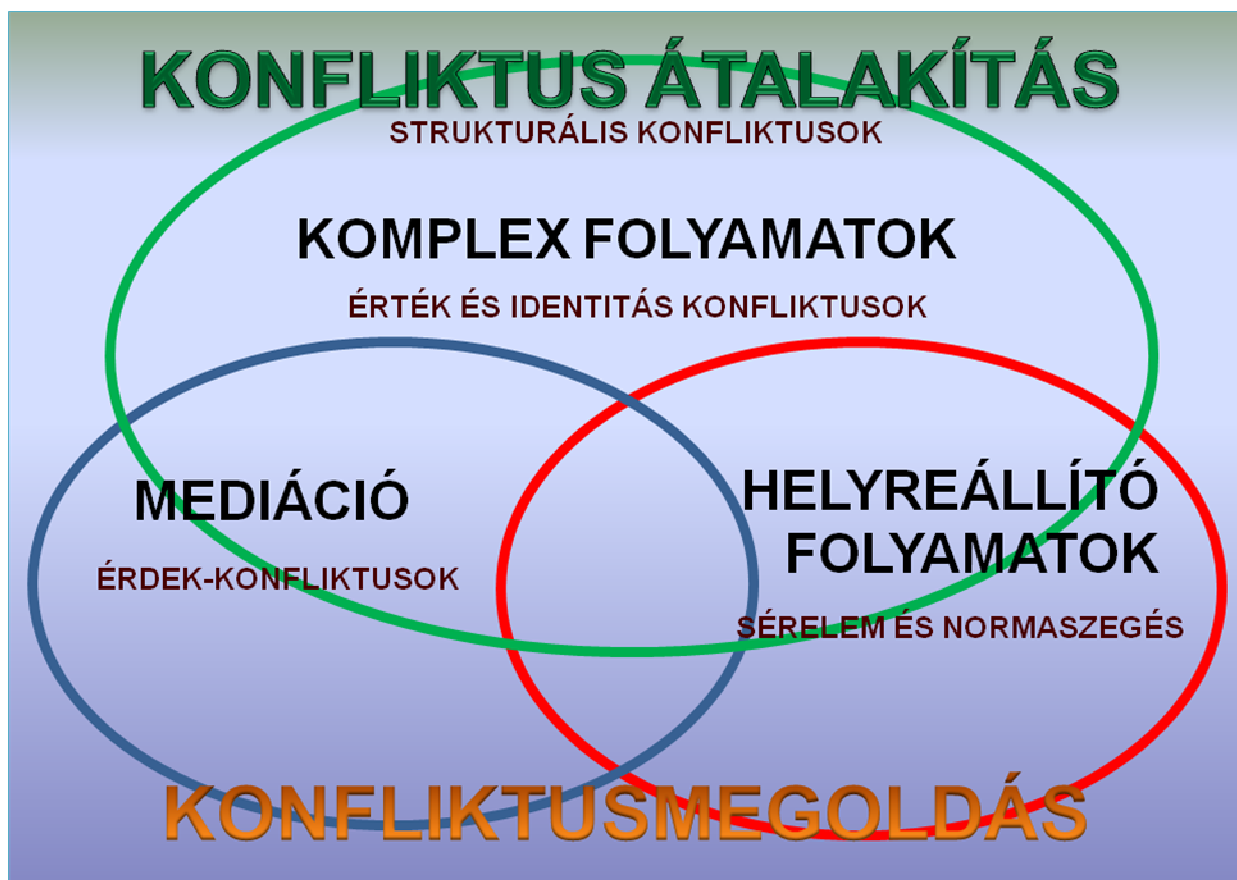
³⁶ És gyakran a helyi ügyeken is túlvezet.

³⁷ A transzformatívnak ellentéte az affirmatív politika, amely az igazságtalan eredmény kiegyensúlyozását célozza.

AVR szakember, és utalásokat tett arra, hogy mikor érdemes szakembert hívni. A harmadik részben röviden komplex esetekről és kezelésükről írtam. Azért röviden, mert ezekben az esetekben mindenképpen érdemes szakemberekhez fordulni, így a leírás csak az esetek azonosításának segítségét szolgálta.

A 16. ábra a konfliktustípusok és megközelítések összefüggéseit mutatja be. Mint ilyen, az eddigi gondolatok lezárását szolgálja.

16. ábra: Konfliktusfajták és kezelési megközelítések³⁸



Azért tartottam fontosnak az esetek, módszerek és szükséges szakértelmek rendszerezését, mert az esetekhez megfelelő módszer és szakértelm kiválasztása szükséges feltétele annak, hogy az AVR egyik alapelvét, azt, hogy ne okozzunk kárt, betartsuk.

³⁸ A 16. ábrán csak részben használom a korábban bevezetett Moore-féle konfliktustípusokat. (12. ábra) Moore ötféle típusa nagyszerű eszköz a konfliktusok forrásainak megértésére és elemzésére. Ezért kezdtem az öt típussal a magyarázatot. Most viszont a konfliktuskezelési módszerekről van szó, és ez az ábra e módszereket rendszerezi, és ezekhez rendezi a módszerhez tartozó fő konfliktustípusokat. Ezen az ábrán feliratként azért nem szerepel az információs és kapcsolati konfliktus, mert több helyen is előfordulhatnak.

Referenciák

Irodalom

- Barczy Magdolna–Szamos Erzsébet: „Mediare necesse est” Animula Kiadó, Bp., 2000.
- Barinkai Zsuzsanna, Dr. Bártfai Judit, Dr. Dósa Ágnes, Dr. Gulyás Kálmán, Dr. Herczog Mária, Dr. Horváth Éva, Dr. Kutacs Mária, Lovas Zsuzsanna: A mediáció. A közvetítői tevékenység. HVG-ORAC, Budapest, 2003.
- Block, Peter., 2008: *Community: the Structure of Belonging*. San Francisco: Berrett–Koehler Publishers.
- Bono, Edward de , 2010.: *Hat keret: A figyelem tudatos irányításához*. Budapest: HVG Kiadó
- Bush, Robert A. Baruch–P. Folger, Joseph 1994 [2005]: *The Promise of Mediations: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Campbell, K. B. 2005: Theorizing the Authentic: Identity, Engagement, and Public Space. *Administration & Society* 2005 36: 688
- Cordell, Karl and Wolff, Stefan . 2010: *Ethnic conflict*. (Etnikai konfliktus) Cambridge: Polity Press
- Csáky, István: *Tárgyalástechnika*. Exel Kiadó, Bp
- Eörsi, Mátyás–Dr. Ábrahám Zita: Pereskedni rossz! Mediáció: A szelíd konfliktuskezelés. Minerva, Budapest, 2003.
- Fellegi Borbála, 2009: *Út a megbékéléshez*. Budapest: Napvilág kiadó
- Fischer, Robert–Ury, William–Patton, Bruce. 1991: *Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In*. 2nd Edition. Penguin.
- Fischer, Robert–Ury, William–Patton, Bruce.: *A sikeres tárgyalás alapjai (Getting to Yes)*, Bagolyvár Kiadó, 1997
- Fisher, Roger–Ury, William–Patton, Bruce–Raith, Werner–Hof, Wilfried–Egger, Ulrich, 2009: *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Campus Verlag.
- Forester, John 2009: *Dealing with Difference: Dramas of Mediating Public Disputes*. New York: Oxford UP.
- Fraser, N.: Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition, and Participation. *The Tanner Lectures on Human Values*. Stanford University, 1996.

- Gaffikin, F. and Morrissey, M. 2010: Community Cohesion and Social Inclusion: Unravelling a Complex Relationship. *Urban Studies*. published online 9 November 2010
- Herczog Mária (szerk.): Megbékélés és jóvátétel. Kézikönyv a helyreállító igazságszolgáltatásról. Család Gyermek Ifjúság Könyvek, Budapest, 2003.
- Krémer András–Pallai Katalin, 2009: *Közösségi konfliktuskezelés településvezetőknek*. Polgármester Akadémia tankönyve. Budapest, Corvinus University.
- Lederach, John Paul. 2003: *The Little Book of Conflict Transformation*. Good Books. Intercourse. PA.
- Lénárt Szilvia–Németh Márta–Kisgyörgy Sándor–Vámos István, 2006: *Kommunikáció, konfliktuskezelés, tárgyalástechnika munkahelyen*. Budapest: Friedrich Ebel Stiftung.
- Liebmann, Marian ed., 2000: *Mediation in Context*. London: Jessica Kingsley Publishers
- Malhotra, Deepak - Bazerman, Max H., 2007: Investigative Negotiation, *Harvard Business Review*
- Malhotra, Deepak–Bazerman, Max H., 2007: *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. Bantam Books
- Mediation services 2004: *Victim/Offender Mediation/Conferencing*. Winnipeg: Canadian International Development Agency
- Mérő László, 1996: A fogoly dilemmája. In: *Mindenki másképp egyforma*. Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 46-71.
- Moore, Christopher W., 2004: *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- O’Connel, Terry– Wachtel, Ben– Wachtel, Ted. 1999: *Conferencing Handbook. The New Real Justice Training Manual*. Pipersville: The Piper’s Press
- Pallai Katalin, 2010: *Társadalmi részvétel települési képviselőknek*. (Citizen Participation for Local Councillors). Academy for Mayors. Textbook for elected leaders. Budapest: Corvinus University. pp.42
- Pallai Katalin, 2010: *Társadalmi részvételről települési képviselőknek*. Polgármester Akadémia. Budapest: Corvinus Egyetem és Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége.
- Pallai Katalin, 2011.a: Civilek a társadalmi párbeszédben. Hogyan változunk konstruktív partnerekké? *Parola. A közösségfejlesztők folyóirata*. 2011. XXII. évf./ 4. pp. 3-9.
- Pallai Katalin, 2011.b.: Participatory Approaches to Dealing with Community Conflicts and Disputes. Part 1 – Suggesting a Consistent Taxonomy. (Részvételi eljárások helyi konfliktusok

kezelésére 1. rész. – Javaslat egy konzisztens szóhasználatra.) In: Jenei, Ágnes ed: *Municipal Communication*. Budapest: Corvinus University

- Pallai Katalin, 2011.c.: Participatory Approaches to Dealing with Community Conflicts and Disputes. Part 2. – Participatory Processes for Complex Cases. (Részvételi eljárások helyi konfliktusok kezelésére 2. rész – Komplex esetek részvétellel történő kezelése) In: Jenei, Ágnes ed: *Municipal Communication*. Budapest: Corvinus University
- Parnis, Kay, 2005: *The Little Book of Circle Processes: New and Old Approach to Peacemaking*. Good Books. Intercourse. PA.
- Riskin, Leonard L. 1994: Mediator orientations, strategies and techniques. *12 Alternatives to High Cost Litigations*. 111, 111-114
- Rosenberg, Marshall B., 1999: *A szavak ablakok vagy falak. Erőszakmentes kommunikáció*. Agykontroll Kft.
- Senge, Peter M. et al, 2000: *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. Crow Business.
- Silbey. S. Suzan–Merry, E. Sally: Mediator Settlement Strategies. *Law&Poly.Q*, 7, 19-20. (1986)
- Strasser, Freddie–Randolph, Paul: Mediáció. A konfliktusmegoldás lélektani aspektusai (ford.: Buda Júlia), Nyitott Könyvműhely, Budapest, 2005.
- Stulberg, Joseph B.- Love, Lela P.. 2008: *The Middle Voice: Mediating Conflict Successfully*. Carolina Academic Press
- Susskind, Laurence–Jeffrey Cruikshank, 2006: *Breaking Robert's Rules*, Oxford: Oxford University Press
- Ury, William. 1993: *Tárgyalás nehéz emberekkel* (Getting Past No - Negotiating with Difficult People). Bagolyvár Kiadó.
- Zehr, Howard. 2002: *The Little Book of Restorative Justice*. Good Books. Intercourse. PA.

Filmek

- Mérgező beszélgetések (Toxic talks) <http://hu.iirp.edu/Konyvek-es-videok.html>
- The Woolf Within rövid oktatófilm magyar feliratokkal: <http://foresee.hu/filmjeink/?L=1>.
- Burning Bridges. Egy dokumentumfilm, amely egy ilyen eljárást követ végig: <http://www.youtube.com/watch?v=QaeRwOJQng> megnézhető angolul, vagy a Közösségi Szolgáltatások Alapítvány honlapjáról vásárolható meg DVD-n angol nyelven és magyar feliratokkal: <http://hu.iirp.org/Konyvek-es-videok.html>.

Linkek

- Találkozzon-e a mediátor a felekkel az ülés előtt? http://www.linkedin.com/groups/How-do-you-structure-your-935617.S.61844951?view=&srctype=discussedNews&gid=935617&item=61844951&type=member&trk=eml-anet_dig-b_pd-ttl-cn&ut=0yISv1EMbJQQY1
- A párbeszéd arról, hogy mi a sikeres mediáció a következő linken olvasható: http://www.linkedin.com/groups/What-is-Definition-Success-in-935617.S.84243579?view=&srctype=discussedNews&gid=935617&item=84243579&type=member&trk=eml-anet_dig-b_pd-ttl-cn&ut=062u4AYtbhNI41
- In knots over headscrafts, The Economist, Sept 17th 2009. <http://www.economist.com/node/14447929>